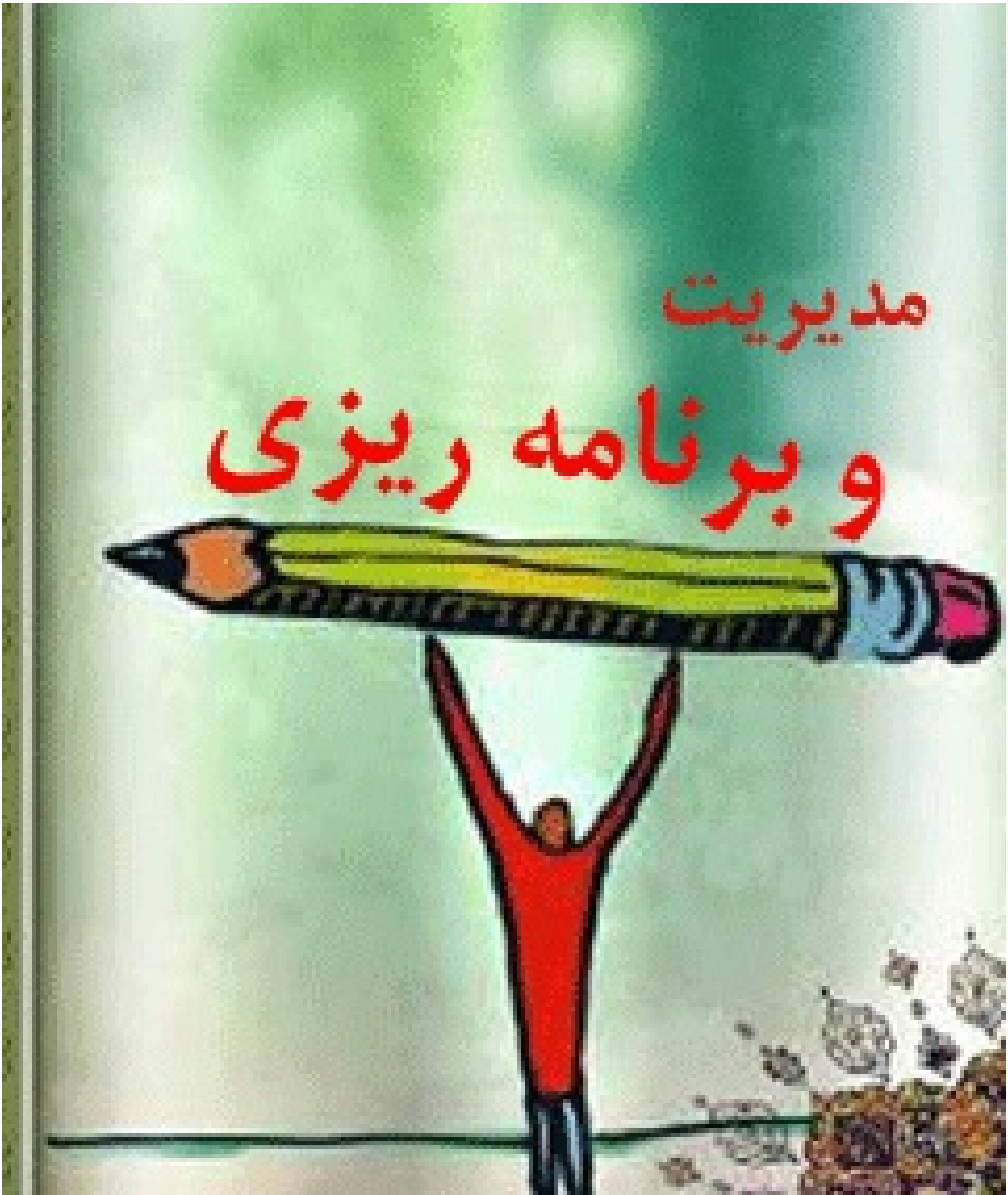

مدیریت
و برنامه ریزی
مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت و برنامه ریزی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت و برنامه ریزی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و برنامه ریزی/ www.modiryar.com

ناشر :www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - برنامه ریزی

برنامه ریزی اقتصادی و سیاستگذاری اقتصادی

با یک تذکردکتراصغر شاهمرادی

به باور بسیاری، برنامه و برنامه ریزی از ملزومات اولیه و شاید بدیهی برای رسیدن به اهداف در زندگی فردی و اجتماعی است. البته این تلقی می تواند برداشتی معطوف به تجربه بوده و عاری از حقیقت نباشد؛ ولی باید متذکر شد که تعریف درست و دقیق از مفهوم برنامه ریزی خصوصا در مباحث اجتماعی حائز اهمیت است و می تواند اذهان را از غلتیدن در وادی خطا باز دارد.

برنامه ریزی اقتصادی در یک تعریف ساده، به مجموعه ای از راهکارها برای نیل به یک هدف از پیش تعیین شده اطلاق می شود. البته این تعریف خالی از اشکال نیست، ولی برای انتقال مفهوم، کافی به نظر می رسد. در ذیل این تعریف، یک اندیشه و تفکر بنیادین نسبت به اقتصاد نهفته است که تعریف برنامه ریزی در واقع صورت ظاهری این اندیشه قرار گرفته است. این تفکر فلسفی نسبت به اقتصاد چیزی جز پنداشت آن بسان یک مجموعه مکانیکی نیست. بالطبع یک سیستم مکانیکی می تواند در یک فضای مکانیکی قابل هدف گذاری ، کنترل و برنامه ریزی باشد. باور نگارنده آن است که این تفکر سعی در ساده سازی اقتصاد داشته و بر آن است که با این ساده سازی، این پدیده بی نهایت پیچیده و شگرف را که ماهیت مدرن آن بیش از هر پدیده دیگر منجر به تعالی زندگی مادی انسان ها شده است، به تصرف خود درآورد. بی شک خواننده محترم با این تفکر در یک قرن گذشته آشنایی دارد. تفکر مارکسیستی- کمونیستی از اقتصاد که در نهایت در قالب اداره شوروی سابق و اقمار آن نمود عینی یافت و برنامه ریزان اقتصادی با هدف دربند کشیدن اقتصاد دست به ایجاد برنامه های اقتصادی میان مدت و بلندمدت زدند تا به زعم خود، عدالت اجتماعی را جاری و رشد و توسعه را فراهم آورند. برنامه ریزی از یک مکانیسم از بالابه پایین آغاز و کلیه شئون زندگی اجتماعی را فرا گرفت ، نحوه کاشت و برداشت، تولید کالاو خدمت و فعالیت هر جنبنده از قبل برنامه ریزی شده و جهت اجرا ابلاغ شد ، سر انجام این همت گسترده و البته بسیار ناگوار و در عین حال مضحک ، داستان فروپاشی یک امپراتوری و فقر و فلاکت مردم آن و بی اعتباری تئوری پیشینیان است که امروزه نقل هر محفلی است.خواننده محترم توجه دارد که گرفتاری اساسی نه برنامه ریزی اقتصادی، بلکه تفکر اقتصادی پیشینیان آن بوده است ، این که اقتصاد به مانند یک سیستم مکانیکی قابل کنترل و هدف گذاری مشخص ، تعیین مسیر دقیق و از قبل پیش بینی شده باشد، دچار سستی شده است.در عین حال در کنار مفهوم برنامه ریزی اقتصادی ، مفهوم دیگری به نام سیاست گذاری اقتصادی مطرح شده است. سیاست گذاری اقتصادی در یک تعریف ساده عبارت است از ایجاد یا اعمال مشوق هایی از سوی دولت یا نهادهای دیگر سیاست گذاری به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و متکی بر ابزارهای سیاست گذاری اقتصادی. این تعریف نیز به مانند قبلی برگرفته از یک نگاه فلسفی به اقتصاد است. در این دیدگاه، اقتصاد مانند یک موجود زنده ، متحرک و با شعور تلقی می شود که نسبت به اعمال مشوق ها واکنش نشان داده و قادر است در

یک فرآیند خورد و باز خورد در جهت مشوق ها حرکت کرده و به هدف نهایی دست یابد.بدیهی است که سیاست گذاری اقتصادی به دنبال طرح دقیق مسیر دستیابی به اهداف نیست، بلکه تنها در جهت هدایت رفتارهای اقتصادی عاملان اقتصادی، بدون اعمال دخالت مستقیم در تصمیمات آنها و با استفاده از ابزارهای شناخته شده اقتصادی است. این ابزارها را می توان به ابزارهای پولی ، مالی، ارزی و تجاری تقسیم بندی کرد. نمونه ابزارهای پولی، تعیین نرخ های بهره بین بانکی و نمونه ابزارهای مالی مخارج دولتی و درآمدهای مالیاتی را می توان برشمرد.سابقه سیاست گذاری اقتصادی را به مانند برنامه ریزی اقتصادی، می توان در بسیاری از کشورهای صنعتی رصد کرد. این کشورها توانسته اند با اعتقاد به لزوم راهبری اقتصاد در قالب «سیاست» و نه «برنامه ریزی» سطح قابل قبولی از رفاه و ثبات اقتصادی را برای شهروندان خود به ارمغان آورند. بدیهی است در این کشورها دولت ها و بانک های مرکزی به عنوان سیاست گذاران و نه برنامه ریزان در کنار سایر عوامل اقتصادی که بر اساس منافع خود به کار و فعالیت می پردازند، به تنظیم روابط و جهت دهی امور می پردازند.خواننده فهیم توجه خواهد داشت که تفاوت این دو تفکر را در نحوه عملکرد آنها در عرصه اقتصادی می توان به روشنی مشاهده کرد. چنین است که نگارنده خود را در مقام اثبات هیچ کدام قرار نداده و قضاوت را به خواننده واگذار می کند.به نظر می رسد که در کشور عزیز ما هر دو دیدگاه تا به اندازه ای خود نمایی کرده و در مقاطعی توانسته اند دولتیان را شیفته خود سازند. وجود برنامه های توسعه پنج ساله و نیز تشکیل شوراهایی مانند شورای پول و اعتبار و یا شورای جدیدالتاسیس رقابت را می توان ماحصل این شیفتگی ها دانست. نکته مهم در این است که نظام تصمیم گیری اقتصادی کشور، بایستی ابتدا موضع خود را با دو نگرش کاملامتفاوت به اقتصاد مشخص کند، سپس یکی از دو مفهوم برنامه ریزی اقتصادی یا سیاست گذاری اقتصادی را جهت نیل به مقصود انتخاب نماید. البته ناگفته پیداست که حضور اندک اقتصاددانان به همراه تعدد مهندسان در نظام تصمیم گیری اقتصادی، کفه ترازو را در گذشته به سوی دیدگاه مکانیکی از اقتصاد سوق داده است. امید آنکه در آینده دوستان «مهندسی اقتصاد» را به فراموشی سپرده و سعی در تحصیل علم اقتصاد و یا واگذاری آن به اهل کنند.نکته: هیچ اقتصاددانی به پل سازی اقدام نمی کند و هیچ فرد عاقلی از روی چنان پلی گذر نمی کند؛ اما بسیارند مهندسانی که بنای اقتصادی می سازند و همه را از فراز آن عبور می دهند! * عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران

http://www.magiran.com/npview.asp?ID=۱۹۳۱۹۷۰

برنامه ریزی و ایجاد انگیزه در کارها

برگرفته از سایت روانشناسی مدیریت

یکی از وظایف مهم مدیر برنامه ریزی و آینده نگری است. اهمیت برنامه ریزی، علی الخصوص زمانی که منابع موجود برای مدیریت ،محدود و انتظارات و توقعات از او بی شمار است، محسوس تر می گردد. اغلب مدیران مایل اند از نحوه برنامه ریزی خود در سازمان مطلع گردند و چگونگی انجام این وظیفه را ارزیابی کنند. در نتیجه مدیران،در برنامه ریزی باید احاطه کاملی بر سازمان و فعالیتهای آن داشته باشندو با خونسردی و آرامش به رتق و فتق امور بپردازند. اگر سازمان را چون غولی بپندارند که خود در مقابل آن ذره ناچیزی هستید،مسلما نمی توانید تصمیم گیری و برنامه ریزی موثری داشته باشید.خود را مسلط بر سازمان و مسائل آن بدانید و بکوشید که واقعا هم چنین باشد. در زمان بروز مشکلات و بحران ها بر اعصاب خود مسلط باشید و آرامش خود را حفظ کنید. نکته مهم دیگر در برنامه ریزی استفاده سازنده و موثر از وقت است. در برنامه ریزی امور، انگیزه و علاقه نقش مهمی دارد.در برنامه ریزی که انجام می دهیم کارهای خسته کننده را در اوایل روز و هفته انجام دهیم . پس از خاتمه برنامه ریزی چند ساعتی را به استراحت و کار مورد علاقه مان سپری کنیم و به کارکنان اجازه دهیم این ساعات را به میل خود در داخل یا خارج سازمان بگذرانند. تعریف برنامه ریزیبرای دست یافتن به هدف مورد نظر ، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش

ذهنی یـا برنـامه ریزی کـافی صورت بگیرد.« برنـامه ریزی شـالودهٔ مـدیریت را تشکیل می دهـد ». بنیـاد هر سازمانی بر برنامه ریزی استوار است.یکی از وظایف مهم مدیر برنامه ریزی و آینده نگری است. اهمیت برنامه ریزی، علی الخصوص زمانی که منابع موجود برای مدیریت ،محدود و انتظارات و توقعات از او بی شمار است، محسوس تر می گردد. اغلب مدیران مایل اند از نحوه برنامه ریزی خود در سازمـان مطلع گردنـد و چگونگی انجام این وظیفه را ارزیابی کننـد. در نتیجه مـدیران،در برنامه ریزی بایـد احاطه کاملی بر سازمان و فعالیتهای آن داشته باشندو با خونسردی و آرامش به رتق و فتق امور بپردازند. اگر سازمان را چون غولی بپندارند که خود در مقابـل آن ذره نـاچیزی هستیـد،مسـلما نمی توانیـد تصـمیم گیری و برنامه ریزی موثری داشته باشـید.خود را مسـلط بر سازمان و مسائل آن بدانید و بکوشید که واقعا هم چنین باشد. در زمان بروز مشکلات و بحران ها بر اعصاب خود مسلط باشید و آرامش خود را حفظ کنید. نکته مهم دیگر در برنامه ریزی استفاده سازنده و موثر از وقت است. در برنامه ریزی امور، انگیزه و علاقه نقش مهمی دارد.در برنـامه ریزی که انجـام می دهیم کارهای خسـته کننـده را در اوایل روز و هفته انجام دهیم . پس از خاتمه برنامه ریزی چند سـاعتی را به استراحت و کـار مورد علاـقه مـان سپری کنیم و به کارکنـان اجـازه دهیم این ساعات را به میل خود در داخل یا خارج سازمـان بگذراننـد.چگونه می توان انگیزه و شور و شوق خود را در کارهـا حفـظ کرد؟ احساس یک مـدیر سـطح عالی در سازمان هماننـد احساس ناخـدای یک کشتی است و حوادث کاری به مثابه امواج اقیانوس انـد. که هر لحظه سازمان را به ورطه تلاطم می کشاننـد.مـدیر بایـد تلاش کند تا کشتی سازمان را در این امواج متلاطم با آرامش و ثبات به پیش براند و بدون وحشت و هراس به سرمنزل مقصود برسانـد.کنترل مسائل سازمان ، فائق آمـدن بر خسـتگی ها وملالت های کاری ، حفظ آرامش و خونسـردی اسـتفاده موثر از وقت و ایجـاد انگیزه وعلاـقه ، همه شـرایطی هسـتند که برای برنـامه- ریزی کارآینـد لاـزم و ضـروری است و به کمک این برنامه ریزی تحقق اهداف سازمانی عملی خواهد شد.در صورتی که در انجام وظایف سازمانی احساس خستگی و بی انگیزگی می کنیـد ، در صورتی که اشتیاق به انجام کارها در شـما افول کرده و احساس بی اعتنایی جایگزین آن شـده است ، شایـد توصـیه های زیر برای شما کارساز باشد۱) زندگی نامه افراد بزرگ و مشاهیر عالم را مطالعه کنید.انیشتین ویلون می نواخت و این سرگرمی ایام فراغتش بود.شـما هم در روز لحظاتی را برای آرامش ، تنوع و استراحت در نظر بگیرید.در این لحظات به کار و عملی بپردازید که بـدان واقعا علاقه دارید.۲) برای خود عرصه های تلاش آفرین جدیـدی بیافرینیـد.بیاد داشته باشـید هر انسانی برای زنـده ماندن به هـدف هـای جدیـد و آرمـان هـای نو نیـاز دارد. مسـئولیت های جدیـد را بپذیریـد ، خود را در تحقق اهـداف بالاتر درگیرسازیـدو نگذاریـد در بن بست فعـالیت های شـغلی متوقف شویـد.آدمی به سـعی و تلاش زنـده است. زبونی و زوال وی زمانی است که همه اهـداف و آرزوهای خود را بر آورده بداند و دیگر انگیزه و نیازی برای حرکتو پویایی نداشـته باشد.۳) سعی کنید در محاورات و گفتگوهـای خـود از به کـار بردن لفـظ " من علاـقه نـدارم "بپرهیزیـد.علت بی علاـقگی خود را به امور کشف کنیـد و در رفع آنها بکوشـید.سـعی کنیـد برای خود در انجام کارها انگیزه و علاقه ایجاد کنیـد. به نتایج کارها فکر کنید و برای آنها نتایج انگیزه آفرین بسازید.برای این کار نسـخه یکسانی وجود ندارد هر فردی باید روش خاص خود را به کار گیرد. برای مثال ، زمانی که سرگرم تهیه گزارش خسـته کننـده ای هستیـد، به نتایـج پاداشـی آن ماننـد رضـایت مـدیر بالاـتر،کسب حرمت بیشتر در سازمـان وامثـال آن فکر کنید.۴) همه مسائل را به همراه هم در نظر نیاوریـد و برای غلبه به همه آنها یک باره به خود فشار نیاوریـد.مسائل را تک به تک با تـانی و آرامش برای خـود مطرح کنیـدوبرای آن راه حـل بیابیـد. یکی از شـاگردان دوره دکـتری را بـه یـاد می آورم که بـا یـاس و ناامیـدی فراوان به من مراجعه کرده بود و از این که باید منابع متعدد و فراوانی را برای شـرکت در امتحان جامع دوره دکتری مطالعه کنـد احسـاس عجز و ناتوانی می کرد. به همراه او به اتاقش رفتم .تمام سـطح میزش از کتب مختلف پوشیـده شـده بود و او در میان انبوه کتاب ها سـرگردان و حیران مانـده بود . کاری که برایش انجام دادم این بود که تمام کتاب ها را از روی میزش برداشـتم بجز یک کتاب به او گفتم فعلا همین کتاب را مطالعه کن و بعد با خونسـردی و آرامش به سراغ دومی برو. او به همین نحو عمل کرد و

موفق شـد در زمان کوتاهی برای امتحان آماده شود.اگر مسائل انباشـته و درهم شوند و شـما را از هر سو احاطه کنند،امکان راه حل یابی از شـما سـلب خواهـد شد . مسائل را به ترتیب اهمیت درجه بندی کنید و آنها را یک به یک حل کنید. همان افسانه قدیمی را به یاد آورید که در آن پیری به پسـرش اندرز می داد " : دسته ترکه های به هم بسته را یکباره نمی توان شکست ، اما اگر آنها را از هم باز کنید و تک تک بشـکنید در شکستن آنها موفق خواهید شد". ۵) اگر ابهت کاری شـما را از نزدیک شدن بدان و اقدام به آن بـاز می دارد. آن را به اجزا کوچکتر و وظایف فرعی تر تجزیه کنیـد و به انجام آن اجزا بپردازیـد . پس از مـدتی متوجه خواهید شـد که آن کار خطیر صورت گرفته است . شایـد این روش برای کسانی که طولانی بودن زمان انجام کارها آنها را بی حوصـله می کنـد راه حل مناسبی باشـد. زمانی یکی از ناشـران کتب درسـی ترجمه کتاب قطوری را به من پیشـنهاد کرد. به محض دیـدن کتاب گفتم ": حوصـله ترجمه چنین کتابی با این حجم را نـدارم ".او وقتی در تغییر دادن نظر من موفق نشد، موفقیت مرا برای ترجمه یک فصـل از آن کتـاب را جلب کرد و بـا تکرار این کـار کتاب در عرض یک سال ترجمه شـد . آینـده را چگونه پیش بینی می کنیـد؟ تصور شـما در مورد آینـده چیست؟ دنیا در پنجاه سال آینده شاهد چه تحولات و تغییراتی خواهد بود؟ و هزاران ؟؟؟؟؟؟شاید همه مـدیران آرزو دارنـد که بتواننـد آینـده را در جام جهان نمایی ببیننـد و وقایع آتی را پیش گویی کنند . اما متاسـفانه در حال حاضـر چنین امکانی وجود ندارد، گرچه مدیران برای برنامه ریزی های خود نیاز به پیش بینی دارند وباید از بصیرت کافی برخوردار باشند تا بتوانند در کار برنامه ریزی توفیق یابند.با این وجود با تصـمیم گیری و برنامه ریزی صحیح می توان آینده را تا حدودی پیش بینی کرد و با دیـدی خوش به آینـده نگریست. همان گونه که اشاره شـد خوش بین بودن نسـبت به آینـده موجب می گردد مدیر با امید فراوان به برنامه ریزی بپردازد، قبل از این که به حوادث احتمالی منفی فکر کند،به وقایع مثبت بیندیشدو با این تلقی مسیرهای سخت کاری را هموار کند و پیش رود. خوش بینی نسبت به آینده سبب می شود تا روحیه فرد در مقابله با مشکلات قوی تر گردد و یاس و ناامیدی کمتر مانع راه پیشرفت وی شود.البته خوش بینی های افراطی ، که به تخیل گرایی ساده لوحانه تعبیر می شود ، در مدیریت کارساز نیست و هیـچ گاه توصـیه نمی شود. این گونه خوش بینی ها باعث می شود در برنامه ها واقعیت ها در نظر گرفته نشود و در نتیجه، به شـکست و سـرخوردگی منجر گردد. خوش بین بودن مورد نظر ما خوش بینی واقع گرایانه است. خوشبینی که موارد مثبت احتمـالی را در نظر دارد و بـا اتکا به آنها راه پیشـرفت و رشـد را هموار می سازد . به عنوان مـدیر سـعی کنیـد به امکانات موجود و بـالقوه سازمـان بیندیشـید ، مثبت فکر کنیـد و بـا خوشبینی واقع گرایانه به جنگ مشـکلات برویـد. در برنامه ریزی ها بیشتر به روش علمی معتقدیـد یا اشـراق و اقبال؟گروهی از مدیران در برنامه ریزی هایشان به روش های علمی اعتقاد دارند ؛ وتجزیه و تحلیل های علمی را راه مناسبی برای برنامه ریزی می داننـد ؛ گروهی به خلاقیت ذهنی ، قضاوت های شخصـی ، و اشـراق واقبال معتقدنـد و از زاویه دیگری به برنـامه ریزی می نگرنـد. شایـد بتـوان گروه سـومی یـافت که به ترکیب و تلفیق این دو شـیوه در برنـامه ریزی توجه دارنـد و هر دو روش را می پذیرنـد.البته بایـد به یـاد داشت که شـیوه منـاسب برای برنامه ریزی تا حـدود زیادی بسـتگی به شـرایط موقعیت دارد و نمی توان یک روش خاص را به طور مطلق بهترین دانست. شـکیبا باشید و از تاخیر در امور نهراسید ناشکیبایی و بی صبری در مدیریت ضایعه ساز است. سـعی کنید در نظم و نسق دادن به امور شکیبایی پیشه سازید. از به تاخیر افتادن کارها نهراسید، چه بسا که تاخیر در انجام امری موجب شـناخت بهتر و اقدام درست تری گردد. به تجربه ثابت شده است که احتمال تصـمیم گیری های غلط مدیران عجول و ناشـکیبا بیشتر است .مدیر باید بکوشد شـکیبایی وصبرو حوصله را به خود تلقین کند . در مسائل مختلفی که با آن روبرو می شویـد یک زمان اضافی در نظر بگیریـد . شـکیبایی نشانه بلوغ فکری است و به اعتقاد روانشـناسان خواست های عجولـانه مثـل " این کـار همین الـان بایـد انجـام شود "یـا " فلاـن چیز همین الاـن بایـد حاضـر شود " نشانه ای از رفتارهای دوران کودکی است. در برنـامه ریزی هـا افق دیـد خود را وسیع تر کنیـد . تاخیر های احتمالی را بپذیریـد و از آنها به عنوان فرصت های تفکر در مورد نقاط ضعف برنامه سود ببرید. مشهور است که تفاوت بین مدیریت ژاپنی و امریکایی در همین نکته است که مدیران

امریکایی افق دیـد کوتاه تری دارنـد ، در ارزیابی ها عجول ترنـد . بر عکس ، مـدیران ژاپنی به هدفهای بلند مدت توجه دارند ، در ارزیابی ها بدون هیچ گونه شـتاب زدگی و از سـر تامل اقدام می کنند ودر انجام امور باز حوصـله را ترجیح می دهند . شـکیبایی و حوصـله نه تنها برای مدیر بلکه برای کارکنان نیز یکی از رموز موفقیت و پیشرفت در کارهاست.اگر کارکنان در اجرای برنامه های بلند و خسـته کننده ، در برنامه های آموزشـی و انجام سایر امور روزمره صبر و حوصـله کافی نداشـته باشند، بزودی دچار حساسیت می شوند و از انجام کار باز می مانند ، بدین ترتیب باید کارکنان را نیز به شکیبایی و حوصله دعوت کنیم . در اینجا به توصیه هایی برای افزایش قدر ت شکیبایی توجه کنید :۱) زمانی که در انتظار تکمیل ، اجرا یا دریافت امکانات برای انجام یک پروژه هستیـد ، کار دیگری را نیز برای خود برنامه ریزی کنید . نگذارید فاصله زمانی انتظار شما را خسته و کسل کند.۲) در تمام برنامه های خود اعم از روزانه یا ماهانه و سالانه زمان تاخیرها را اضافه کنیـد. تاخیر مجاز در برنامه ها را جزء جـدایی ناپذیر آنها بدانید.۳) فهرستی از پروژه های اجرا شـده را مرور کنید. ملاحظه خواهید کرد برنامه هایی که سـریعتر اجرا شده اند لزوما برنامه های بهتری نبوده اند . سرعت یکی از خصوصـیات برنـامه مطلوب است ، امـا سـرعتی که کیفیت برنامه را خـدشه دار کنـد قابل قبول نیست.۴) تاخیرهای احتمالی در برنامه ها را به دو گروه تقسیم کنید. یکی تاخیرهایی که می توانید جلوی آنها را بگیرید و دیگری تاخیرهایی که کنترل آنها از دست شـما خارج است . در کنترل تاخیرهای اول تلاش کنیـد و تاخیرهای گروه دوم را بی چون وچرا بپذیریـد.به یاد داشـته باشـید ناشکیبایی و عصبی شدن شما هیچ گونه اثر مثبتی بر تاخیرهای گروه دوم نخواهد داشت ، جز آنکه شما را تضعیف کند.۵) با آدم های شـکیبا ،پر حوصـله و خونسـرد معاشـرت کنید . سعی کنید شکیبایی را از آنها بیاموزید.ببینید چطور با حوصله و آرامش واعتماد به نفس کار می کنند. روش آنها را الگوی خود قرار دهید.در برنامه ریزی از آینده و حوادث نهراسـیدهمان گونه که اشاره شـد برنامه ریزی نوعی پیش بینی است و از آنجایی که پیش بینی ها صد در صد به واقعیت نمی پیوندند ،همواره امکان درصدی از خطـا وجود دارد و مـدیر در برنامه ریزی با مخاطره مواجه است .در صورتی که هراس از مخاطرات احتمالی که جزء لاینجزای پیش بینی است ، مدیر را از اقدامات خطیر باز می دارد ، مسلما این مسئله عارضه ای منفی برای مدیریت به شمار خواهد آمد و در نهایت موجب تضـعیف سازمان خواهـد شـد.مدیر باید آینده و پیچیدگی های آن را به عنوان یك واقعیت بپذیرد و بداند که باید در چنین فضایی به برنامه ریزی بپردازد و برنامه ریزی مسـلما توام با مخاطراتی خواهـد بود. مدیر باید خوش بینی واقع گرایانه خود را همواره حفظ کند وبه امکانات و منابع موجود بیاندیشد و پیش رود. تفکر درباره کمبودها و محدودیت ها موجب یاس و نا امیدی است . با خوش بینی وامید می توان بر ترس از آینده غلبه کرد.نکته دیگر که در برنامه ریزی قابل ذکر است قبول اشـتباهات و خطاها از سوی مدیر است . با شرحی که در فوق مذکور افتاد برنامه ریزی همراه با مخاطراتی است و ممکن است مدیر در برخی اوقات تصمیماتی اتخـاذ کنـد و برنـامه هایی را به مرحله اجرا گـذارد که اشـتباهات و خطاهایی در آنها راه یافته باشـد . در این گونه موارد مـدیر باید بلافاصـله پس از اطلاع از مشـکل ، برنامه را متوقف سازد و با پـذیرفتن مسـئولیت اشـتباهات، در رفع آنها اقـدام کنـد.نادیـده گرفتن خطاهای برنامه ریزی و چشم پوشی از آنها موجب بروز مشکلات فراوانی در سازمان خواهد شد. برخی از مدیران قبول اشتباهات را نشـانه ضـعف خود می داننـد و حتی المقـدوراز آن پرهیز می کننـد . به این علت در برخی از سازمان ها برنامه هایی را مشاهـده می کنیم که بـا وجود مشـکلات عدیـده در آنها هنوز ادامه دارنـد و با حمایت مـدیر مربوط اجرای آنها تـداوم یافته است . در حالی که باید به مدیران گوشزد شود که قبول اشتباهات دلیل قوت اراده و اعتماد به نفس بالای آنهاست و مدیری که اشتباه خود را بپذیرد به نفع خودو سازمان عمل کرده و شایان تقدیر است.برگرفته از سایت روانشناسی مدیریت

برنامه ریزی در ایران

مفهوم برنامه ریزی

مفهوم برنامه ریزی ، به اندازه خود « برنامه ریزی » از پیچیدگی وحساسیت برخوردار است . برنامه ریزی چیست؟ شاید پاسخی ساده به این سئوال این باشد که برنامه ریزی کاری است که « برنامه ریزان » انجام می دهند! بنا براین، سئوال کماکان باقی می ماند فقط به این شکل تغییر می یابد که برنامه ریزان چه کسانی هستند؟

مفهوم برنامه ریزی و به خصوص معادل لغوی فرنگی آن : To plan به معانی مختلفی بکار رفته است . مهندسین ، آن را تهیه نقشه و طراحی فیزیکی کاری که می خواهند انجام دهند (نظیربنای ساختمان یا ساختن هواپیما) می دانند ! پزشکان آن رامرحله ای پس از تشخیص ، و به عنوان تنظیم پروتکل اقدامات درمانی می دانند. متخصصین حوزه های « بخشی ؛sectoral » برنامه را ترکیبی از اقدامات هماهنگ پیش بینی شده، برای غلبه بر چالش های شناخته شده و تبیین شده بخش های مختلف ، نظیر کشاورزی ، آب ، انرژی ، آموزش و پرورش ، بهداشت، صنعت ومعدن و... قلمدادمی کنند ! متخصصین آمایش منطقه ای هم برنامه ریزی را انطباق راهبرد های کلان با ویژگی ها ، توانمندی ها و مشکلات جغرافیایی ، منطقه ای و سرزمینی مناطق مختلف می انگارند.اقتصاددانان، جامعه شناسان ، و سایر متخصصان علوم اجتماعی ، برنامه ریزی را برای نیل به اهداف توسعه ای ، ارتقاء درآمد ملی ، بهبود کیفت زندگی ، توزیع عادلانه درآمد ها وسطوح بهره مندی اجتماعی و بخصوص تأمین نیازهای اولیه و ضروری ، قلمداد می کنند . علاوه براین ، مباحث مختلفی درترجیحات برنامه های موضعی و موضوعی (پروگرام ها) و یا برنامه های جامع ، و نکات ضعف و قوت هریک نسبت به دیگری هم در بین صاحبنظران مربوطه مطرح می باشد!به طور کلی ، برنامه ریزی ، معمولاـ "معادل آینده نگری در نظر گرفته شده است ، و عبارت از مجموعه اقداماتی است که به پیش بینی « آینده » می پردازد و برای طراحی و دستیابی به یک آینده مطلوب ، تلاش می کند. برنامه ریزی به این معنی ، متضاد « روز مرگی » است و از آنجا که لازمه طراحی آینده ، تفکر و اندیشه است، برنامه ریزی ، متضاد انجام عادتی کارها وفعالیت ها نیز قرار می گیرد . به عبارت دیکر، کمال انسانی در تفکر ، حکمت ، تعقل ، شناسایی چالش های پیش رو و اتخاذ تدابیر لازم و پیش گیرانه برای غلبه بر چالش ها تجلی می نماید . بدین سان ، برنامه ریزی ، فعالیتی «عالی » و کمال جویانه برای انسان ها تلقی می شود ؛ فعالیتی که کمال نفسانی انسان ها را نیز به عرصه ظهور می رساند!چرا بر این جنبه کمال جویانه برنامه ریزی تأکید می کنیم ؛ و شاید به تعبیری بدیهیات را تکرار می کنیم؟ مگر ضرورت و اهمیت عقلایی برنامه ریزی و آینده نگری ، قابل انکار است؟ آیا اصلا "کسی و یا جناحی و گروهی در کشورما و یا سایر مناطق ،ضرورت و اهمیت برنامه ریزی را نفی یا انکار کرده است؟۱- نخستین جنبه پر اهمیت موضوع این است که توجه کنیم اصولا "لازمه تفکر دینی ، برنامه ریزی و آینده نگری است. انسان در حوزه دینداری ، دنیا را موقتی وغرق شدن درآن را،« روزمرگی » می داند و برای آخرت خود برنامه ریزی و ذخیره سازی می کند. انسان دین دار، دنیا را « مزرعه ای برای آخرت » می انگارد و برای خلقت خود هدفی والا قائل است ودوران زندگی را فرصتی برای دستیابی به هدف اُخروی تلقی می کند و تلاش خود را برای این « دستیابی به هدف» متمرکز می سازد.در عین حال این دستیابی به هدف اُخروی به تنهایی و منتزع از عمل اجتماعی هم میسر نیست وحضور در جماعت ،و تعهد نسبت به فقرا و مستمندان ،انفاق و زکات ، درکنار عدالت طلبی ومبارزه با ظلم و فساد و فقر و تبعیض و نا برابری ، و تعهد برای حاکمیت حق و عدالت ، ابعاد جامع « آینده نگری دینی و آخرت گرایی راستین / یا اسلام محمدی (ص)» را تشکیل می دهند .بر این اساس دینداری و دین مداری (و اسلام محمد(ص)ی) ، مستلزم نگاه به آینده ، آنهم آینده دور (Futuralism) و برنامه ریزی برای آینده است!۲- جنبه دوم اهمیت ، این است که در یک رویکرد « عمل گرایی » و پراگماتیستی ، گاه فعل برنامه ریزی، با واقع گرایی ، درمغایرت قرار می گیرد . در این حالت، برنامه ریزی فعالیتی ایده آلیستی وغیر واقع گرا وانمود می گردد و درپی آن کار اجرایی و رسیدگی به امور روزمره مغایر برنامه ریزی قلمداد شده و تفکر برنامه نگر و آینده محور ، مُخِلِ انجام وظائف روزمره تصور می شود!در این حالت، مطالبه برنامه ، مطالبه ای لوکس و تجملی و غیر منطبق با واقعیات موجود تجلی می کند. خطر مهم این تجلی کاذب این است که بی

برنـامگی وروزمرگی مشروعیت و گـاه، «تقـدس» می یابـد و برنـامه ریزی و برنامه مـداری ضـد ارزش تلقی شـده ؛در نتیجه، برنامه گریزی ترویـج و تبلیغ می شود!همه آنچه ذکرشـد ، ایجـاب می کنـد بیشتر به «برنـامه » و برنامه ریزی پرداخته شود. نگاه به آینـده ، آنطور که در سـند چشم انـداز جمهوری اسـلامی ایران تصـریح شـده است ، و تدوین و تنظیم برنامه های میان مدت (پنج ساله) که سابقه ای تقریبا هفتادساله در ایران دارد، بایـد جهت دهی توسـعه ای کشور را در دست بگیرنـد و اقدامات و فعالیت ها را هماهنگ کننـد و اعمال بدون برنامه و سلیقه ای را کاهش دهند . حاکم شدن « برنامه محوری » در سـطوح تصـمیم گیری و اجرا ، ضـرورتی اجتناب ناپذیر است.در دنیای امروز ، عوامل تغییر ، بسیار متنوع و متعدد شده اند ، به نحوی که گاه امور، غیر قابل پیش بینی به نظر می رسـند. به همین دلیل ، بکارگیری دانش برنامه ریزی بیش از گذشته ضروری گشته است. مدل های نوین برنامه ریزی راه بردی و برنـامه ریزی منعطف و برنـامه ریزی غلطـان ، برای مواجهه بـا شـرایط بسیار متغیر جهـان امروز ،موضوعیت یـافته و بـا درجـاتی از کارآیی و موفقیت به کار گرفته شده اند. سیسـتم های هوشـمند تصمیم سازی و پشتیبانی از تصمیم ، سناریو های مختلف ممکن را با پیش بینی متغیر های مختلف ، تنظیم ، و در اختیار سیاست گزاران و تصمیم گیران قرار می دهند.محیط بسیار پیچیده جهان امروز ، بکـارگیری ابزار هـای پیچیـده تر برای پیش بینی آینـده را ایجـاب می کنـد. اگر تعـدد متغیر هـای تأثیر گـذار، وپیچیـدگی محیط پیرامون ، پیش بینی ها و برنامه ریزی های سـنتی را با چالش مواجه کرده است، بایـد به تناسب پیچیـدگی ها ، دانش برنامه ریزی را توسـعه دهیم و ابزارهـای نوین را برای برنـامه ریزی بکـارگیریم ، انبـاشت تجربه ودانش را در این حوزه ایجـاد کنیم و فراینـد برنامه ریزی را تکامـل بخشیم. امروزه، برنامه ریزی ؛ فراینـدی علمی، ابزارهایی نوین ، افرادی حرفه ای ، و انباشت دانش و تجربه را طلب می کند.نفی تجارب گذشـته، حذف ساختار های تخصصـی و بکارگیری افراد غیر حرفه ای ، تنها پاک کردن صورت مسئله است. بایـد آنچه در پیش رو داریم بشناسـیم و آگاهانه به اسـتقبال امور برویم . به تعبیر امیر المومنین (ع) :المومنون الـذین عرفوا ما امامهم :مومنان همان کسانیند که دانسـتند چه درپیش دارند. بحار ۷۸/۲۵ ونیز : من اسـتقبل الامور ابصر . من استدبر الامور تحیر.: هر که از پیش به استقبال کارها برود بینا میشود وهر که به آنها پشت کند (وناآماده باآنها روبرو گردد) سرگردان میماند. غررالحکم /۲۶۶ http://old.ires.ir/CoverStory/CoverStoryF/Item.asp?ID=۱۱۷&CurPage=۱

مطالعــــه تطبیقی مدلهال برنامه ریزی استراتژیک

هاشم آقازاده

چکیـدهبرنامه ریزی استراتژیـک فراینـدی است که اکثر شـرکتهای موفق و صـاحب نام دنیا از آن برای هـدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دیـد بلندمـدت و درجهت دستیابی به اهـداف و تحقق ماموریت سازمانی بهره می گیرنـد. این نوع برنامه ریزی که تـاکنون اغلب مورداسـتفاده سازمانهای بزرگ واقع شـده است، اگر به درستی تـدویـن شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که درصورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد.

باتوجه به افزایش کمیت و اهمیت شـرکتهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی دنیا و نیاز آنها به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک جهت موفقیت در دنیای رقابتی، در این مقاله بعد از اشاره به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، تعریف سازمانهـای بزرگ و کوچک، معرفی برخی از مـدل هـای مهـم برنـامه ریزی استراتژیـک سازمانهای بزرگ و کوچـک، ایـن مـدلها بـه صـورت تطبیقی بـا هم موردمقایسه قرار خواهنـد گرفتا تا از نتیجه این مقایسه مـدلی مفهومی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک ارائه شود تا آنها نیز در راسـتای دستیابی به اهداف وکامیابی روزافزون از این نوع برنامه ریزی بهره مند شوند.مقدمهبرنامه ریزی استراتژیک با بررسـی محیـط خـارجی و داخل سازمان، فرصـتها و تهدیـدهای محیطی و قوتها و ضـعفهای داخلی را شـناسایی می کنـد و با درنظر داشتن ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک

اقــدام به انتخـاب استراتژی هایی می کنـد که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصـتها، ضـعفها را ازبین برده و از تهدیـدها پرهیز کنـد تـا درصـورت اجرای صـحیح بـاعث موفقیت سازمـان در میـدان رقـابت شود.در عصـر اطلاعـات و ارتباطـات الکـترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه ای، با تغییرات و تحولات سـریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. باتوجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، این امر مســتلزم بهره گیری از ایـن نـوع برنـامه ریزی اسـت. چرا کـه از یـک طرف آینـده نگر بـوده و ازطریـق پیش بینی تحولاـت آتی اقـدامات مناسب را تنظیم می کنـد. ازطرف دیگر گرایش به محیط داشـته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می توانـد به سرعت از تغییرات محیـط بـا خبر شـده و واکنش منـاسب و سـریع نشان دهـد.مفاهیم، نظریات و مـدل هایی که تاکنون درباره برنامه ریزی استراتژیـک ارائه شـده انـد بیشتر در رابطه بـا سازمانهـای بزرگ و متناسب با ویژگیهای آنها بوده و سازمانهای کوچک کمتر مورداقبـال واقـع شـده انـد همین امر به علاـوه برخی عوامـل دیگر بـاعث می شونـد تـا سازمانهـای بزرگ به راحتی از برنـامه ریزی استراتژیـک بهره منـد شونـد ولی سازمانهـای کوچـک تجربـه چنـدان زیـاد و مـوفقیت آمیزی در اسـتفاده از ایـن نـوع برنـامه ریزی ندارنـد.بـاتوجه به نقش و اهمیتی که سازمانهای کوچک در فعالیتهای اقتصادی و بازارهای جهانی پیـدا کرده انـد و باتوجه به اینکهماننــد هر سازمـان دیگری بـا رقـابت شدیــدی مواجهنـد و همـــواره بـه پیروزی می اندیشــند و نیازمنـد بهره گیری از برنـامه ریزی استراتژیـک هسـتند.براین اسـاس، مقـاله حاضـر درنظر دارد تـا برخی از مـدل های مهم برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچـک را به صورت تطبیقی مقـایسه کرده و مـدلی مفهومی از این نوع برنـامه ریزی را برای سازمانهـای کوچـک توسعه دهـد تا مورداسـتفاده آنهـا قرار گیرد.برنامه ریزی استراتژیک: هماننـد سایر مفاهیم مـدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحبنظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می شود. یکی از این تعاریف در ارتبـاط بـا کسب و کارهـای کوچـک می باشـد.تعریف برنامه ریزی استراتژیک۱ – فرای و اسـتونر: برنـامه ریزی استراتژیـک، ابزار مـدیریتی توانمنـدی است که برای کمـک به شـرکتهای کوچـک طراحی می شود تـا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شـده محیط تطبیق دهنــد. خصوصاً، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شـرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کنـد – شـرایط فعلی شـرکت را تـــوضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شـناسایی می کند. (FRY AND STONER, ۱۹۹۵, ۱۲)۲ – لرنر: برنـامه ریزی استراتژیک فراینـد تغییر سازمانی مسـتمر و پیچیـده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شونـد، فراینـد برنـامه ریزی استراتژیـک موفق و جـامعی را تعریف می کننـد. برنـامه ریزی استراتژیک:نگاه به آینـده دارد و تمرکز بر آینـده پیش بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعداز ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتهایی با اکنون خواهد داشت. درصـدد خلق آینـده سازمـان برمبنـای آن چیزی است که احتمـال می رود در آینـده ایجـاد شود.برمبنـای تجزیه و تحلیـل رونـدها و سناریوهـای پیش بینی شــده برای گزینـه هـای ممکـن در آینـــده اسـت و نیز برمبنـای تجزیـه و تحلیـل داده هـای داخلی و خـارجی است.منعطف و متمایـل به ایجـاد تصویری بزرگ از آینـده سازمـان است. برنـامه ریزی استراتژیـک سازمان را با محیطش تطبیق می دهـد، زمینه ای برای دسترسـی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتـــی برای سازمان فراهم می سازد تا به آینده دلخواه خود برسـد.چـارچوبی به وجود می آورد که بـا تجزیه و تحلیـل کامـل سازمـان، محیـط داخلی و خـارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشـها و فرصتهای به وجود آمـده، ازطریق چارچوبی از بینش و ماموریت ایجاد شـده توسط فراینـد برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهـد.فراینـدی نظری و کیفی است. برنـامه ریزی استراتژیک، داده های نرمماننـد: تجارب، نیات و ایـده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کنـد و درصـدد ارائه یـک بینش و هـدف سازمـانی روشن است.به سازمـان اجـازه تمرکز می دهـد، زیرا فراینـدی پویـا و مستمر از فعالیتهـای خـود تحلیلی است.فراینـد یـادگیری مسـتمر، در جریـان و گفتگوی سازمـانی است که به فراتر از دسترسـی به یـک سـری

اهداف از پیش تعیین شده توسعـــــه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یـک سازمـان یادگیرنـده به وجود آورد.وقتی موفقیت آمیز باشـد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسـمتی از فلسـفه و فرهنـگ سازمان درمی آیـد. (LERNER L. ALEXANDRA, ۲۰۰۲, ۱)۳ - پفر: برنـامه ریزی اسـتراتژیک فراینـد ایجـاد و توسـعه رویه هـا و عملیـات ضـروری برای دستیـابی به آینـده است. وی بین برنامه ریزی بلندمـدت که به صـــورت واکنشـی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود.۴ - مک کون: برنامه ریزی استراتژیـک فراینـدی برای بازسـازی و انتقـال سازمـانی است. به نظر وی در بـــرنامه ریزی بلندمـدت اهـداف و پیش بینی ها براسـاس فرض ثبـات سازمـانی است، درحـالی که در برنـامه ریزی استراتژیـک، نقش سازمان در محیط آن بررسـی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خـدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهـد. این برنامه ریزی نـــه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کنـد بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشـرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کنـد. (Http://eric-web.tc.columbia.edu,۲۰۰۲)ویژگیهای برنـامه ریزی استراتژیکـدر مطالعات راماینوجام و ونکاترامان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH & SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، &ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول ۱ عنوان شده است. (PARNELL, ۱۹۹۶,۴۴)دریک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می توانـد عملکرد را بهبود بخشـد. اعضای یـک سازمـان در لابلای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشـهای روزانه سـردرگم می شود و ممکن است که جهت اهـداف سازمان را گم کننـد و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینـده گرا را برمبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کنـد. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهـداف مشترک فعالیت کننـد، بسیار موثر و اثربخش می شـــود. ودرنهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که:- به عمل ختم شود.- بینش مشترکی برمبنای ارزشـها ایجاد کنـد.- فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند.- مسئولیت درقبال جامعه را می پذیرد.- نسبت به محیـط خـارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد.- برمبنای داده های با کیفیت بالا طرح ریزی می شود. - بخش کلیـدی مـدیریت اثربخش می باشـد. (Http://eric-web.tc. Columbia. edu,۲۰۰۲)سازمانهـای بزرگ و کوچکسازمانها ازنظر شاخصـهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هرکدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصـهایی ماننـد: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمـــد، تعـداد کارکنان، سـرمایه گـذاری و... . اما آنچه در اکثر کشورها مــرسوم است، تقسیم بنـدی براسـاس انـدازه می باشـد که در ایران به صورت زیر است:مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسـلامی ایرانسازمانهـای بزرگ: صـنایعی که تعـداد کارکنـان آنهـا ۱۰ نفر و بیشـتر باشـد.سازمانهـای کوچـک: صـنایعی که تعـداد کارکنـان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد.وزارت صـنایع و معادن - سازمان صـنایع کوچک ایرانسازمانهای بزرگ: صـنایعی که ۵۰ نفر و بیشتر کارکن داشـته باشـند.سازمانهای کوچک: صـنایعی که کمتر از ۵۰ نفر کارکن داشـته باشـند.مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگتاکنون مدل های زیادی از برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای بزرگ ارائه شده است. در این مقالـــه برخی از مدل های مهم (۹ مدل) مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند که عبارتند از: ۱ - مدل فرایند برنامه ریزی جامع تایلر()، TAYLOR ۲ - مـــــدل رایت، ۳ - مــــدل هیل(۴ ، (HILL- دیوید (۴ (DAVID- ماندی و پرمیاکس (۵ (MONDY & PERMEAUX ۶ ،- بـــرایسـون (۷ (BRYSON- گلوئـک (۸ ، (GLUECK- رابسـون (۹ ، (ROBSON - اسـتینر(STEINER). مراحل هرکـدام از مـدل های مذکور در جدول شـماره ۲ (جـدول مقایسه تطبیقی مـدل ها) آمـده است.مـدل های برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچکدررابطه با برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک مدل زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف سه

مدل شناسایی شـد که در این مقاله در کنار سایر مدلها موردبررسی و مقایسه قرار می گیرند. این مدلها عبارتند از: ۱ – برنامه ریزی استراتژیک پایه ای (۲ ، (BASIC– مـــــازور(۳ ، (MAZUR– فرای و استونر(FRY & STONER). مراحل هرکدام از مدلهای مـذکور در جدول شـماره ۲ (جـدول مقـایسه تطبیقی مـدلها) آمـده است.مقـایسه تطبیقیمـدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و کوچـک را همراه با مراحل آنها به صورت جـدول شـماره ۲ می توان موردمقـایسه قرار داد.با ملاحظه مـدلهای موجود در جدول شـماره ۲ و مراحـل آنهـا می توان چنـدمرحله مشترک در بین همه آنهـا پیـدا کرد. همـان طور که سه سـتون سـمت چپ این جدول نشان می دهد، سه مرحله تعیین رسالت و اهداف شـرکت، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی وتعیین استراتژی های شـرکت به نوعی در تمام مـدل های ارائه شده آمده است و می توان آنها را به عنوان مراحل مشترک بین تمام مدلها تلقی کرد. هرچند که اکثر مـدلها تعـداد مراحلی بیش از این سه مرحله دارنـد ولی می توان چنـد مرحله از این مدلها را در قالب یکی از این مراحل مشترک به حساب آورد. بدین منظور در جدول شماره ۲ هرکـدام از مراحل مدلها که مربوط به یک یا دو مورد از مراحل مشترک بوده اند، با علامـت سـتاره مشـخص شـده انـد. بنابراین، هر علامت سـتاره در جـدول بـدین معنی است که مرحله مربوط به سـطح آن سـتاره از مـدلهای جـدول مرتبط با یکی از مراحل مشترک مدلها در سـتون مربوط به آن سـتاره است.مقایسه مدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهـای بزرگ و کوچک معرفی شـده در جـدول شـماره ۲ نشـان می دهـد که علی رغم تفاوتهـای موجود در تعـداد مراحـل و گامهـای مـدلها، تقـدم و تـأخر آنها، کلیه مـدلها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار هسـتند. شالوده مـدلهای برنامه ریزی استراتژیـک بـدینگونه است که از تعیین رسـالت سازمـانی شـروع شـده، بـا انجـام تجزیه و تحلیلهـای خـارجی و داخلی (برای شناسایی فرصـتها و تهدیـدهای خارجی و قوتها و ضـعفهای داخلی). اهدافی برای شـرکت درنظر می گیرند و براین اساس استراتژی هـایی را برمی گزیننـد؛ سپس استراتژی های انتخاب شـده را به صورت یک برنامه استراتژیک شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصـیص یافته، درمی آورنـد که بایـد توسط شـرکت به اجرا درآید تا اهداف و رسالتش محقق شوند.بنـــابراین، با مقایسه مدلهای مختلف برنـامه ریزی استراتژیـک و صـرفنظر از تفاوتهای ظاهری و جزئی آنها و نیز با تکیه بر مـدلهای سازمانهای کوچک می توان ادعا کرد که کلیه این مدلها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می شوند:تعیین رسالت و اهداف شرکت؛تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی؛تعیین استراتژیهای شـرکت.در اینجـا تـذکر چند نکته زیر لازم به نظر می رسد:هرکدام از مدلهای برنامه ریزی استراتژیک (ـبخصوص مـدلهای سازمانهـای بزرگ) ممکن است تعـداد مراحلی بیش از مراحـل فوق را شامـل شونـد. ولی مراحـل آنها طوری است که قابل دسـته بنـدی دراین ۳ مرحله هسـتند. برخی از مـدلهای سازمانهـای بزرگ، علاـوه بر تـدوین استراتژی، مراحـل اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک را نیز دربرمی گیرنـد. ولی باتوجه به اینکه مقاله حاضـر برنامه ریزی استراتژیک را فرایند تدوین استراتژی تا قبل از مرحله اجرای استراتژی ها درنظر می گیرد، در مقایسه مدلها، از آوردن مــراحل اجرا و ارزیابی خودداری می شود.با وجود تفاوتهـای موجـود بین برنـامه ریزی استراتژیـک در سازمانهـای بزرگ و کوچـک؛ فراینـد برنـامه ریزی استراتژیـک هر دو دسـته از سازمانها (کوچک و بـــزرگ) شامل مراحل سه گانه مذکور می شوند.این مراحل سه گانه، با تکیه بر مدلهای سازمانهای کوچک، جهت ایجاد و توسعه مدلی از فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای این سازمانها تعیین شده اند.مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمانهـای کوچکبررسـی جـدول مقایسه مـدلهای برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ (۹ مـدل) و صـنایع کوچک (۳ مدل) نشـــان می دهـد که همه آنها به نحوی سه مرحله الف) تعیین رسالت و اهداف شـرکت، ب) تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی های شـرکت را شامل می شونـد. هرچنـد برخی از آنها از تعـداد مراحل بیشتری برخوردارنـد و تقـدم و تأخر مراحل آنهـا متفاوت از ترتیب این سه مرحله است ولی قابل دسـته بنـدی در این سه مرحله هسـتند به طوری که در یک دیـد کلی، این سـه مرحله در کلیه مـدلهای موردمقـایسه قابل مشاهـده هسـتند.باتوجه به اینکه سه مرحله پیش گفته در کلیه مـدلهای موردمقایسه وجود دارنـد، می توان آنها را اساس و یک مـدل جدید برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک قرار داد و با اضافه کردن برخی

مراحل، بسته به ویژگیهای خاص سازمانهای کوچک این مدل مفهومی جدید را ایجاد کرد. بنابراین، در توسعه مدل مفهومی، باید به نکات زیر توجه شود:ارزشها، نگرشها، بینش و نظرات بنیانگذاران و مدیران عالی در سازمانهای کوچک از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و فعالیتها و برنامه های آنها را تحت تاثیر قرار می دهد.سازمانهای کوچک به خاطر مشکلات مالی، نیروی انسانی، تخصصی و کوچک بودن که نسبت بـه سازمانهای بزرگ دارند، به مدلی ساده تر، مختصرتر و با تعداد مراحل کمتر نیاز دارند که درعین جامعیت (از لحاظ برآوردن نیازهای برنامه ریزی بلندمدت آنها)، با هزینه، زمان و تعداد متخصصان کمتر قابل بکارگیری باشد.هر مدل برنامه ریزی استراتژیک چه در سازمانهای بزرگ و چه در سازمانهای کوچک باید درنهایت به یک برنامه استراتژیک قابل اجرا ختم شود. این برنامه استراتژیک باید شامل استراتژی های شرکت و نحوه اجرای استراتژی ها ازنظر هزینه، زمان و سایر منابع موردنیاز باشد.بنابراین، مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک در چهار مرحله و به صورت نمودار ۳ پیشنهاد می شود. همان طور که ملاحظه می شود در این مدل علاوه بر مراحل سه گانه که از مقایسه مدلها به دست آمد یک مرحله دیگر با عنوان: «تعیین ارزشهای مدیران عالی» با توجه به ویژگی خاص شرکتهای کوچک اضافه شده است.ویژگیها و اهداف مدلمدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک حداقل تعداد مراحل را داشته و از سادگی زیادی برخوردار است؛ نیاز کمتری به افراد متخصص داشته و توسط یک کمیته برنامه ریزی استراتژیک کوچک در مدت زمانی کم قابل بکارگیری است. اینها همه ویژگیهایی هستند که مشکلات سازمانهای کوچک را در استفاده از مدلهای برنامه ریزی استراتژیک برطرف می کنند. بنابراین، مدل مفهومی مذکور مدلی است که به لحاظ سادگی، تعداد مراحل کم، قابلیت بکارگیری توسط تعداد افراد کم و در زمان کم می تواند نیاز سازمانهای کوچک را نسبت به برنامه ریزی استراتژیک برطرف کند؛ به طوری که سازمانهای کوچک با بکارگیری این مدل به همان مزیتهایی دست یابند که سازمانهای بزرگ در استفاده از مدلهای متداول برنامه ریزی استراتژیک به آنها دست می یافتند.مدل مفهومی نمودار ۳ برای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک طراحی شده و اهدافی به شرح زیر را دنبال می کند:۱ – ایجاد قابلیت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک: یکی از محدودیتهای سازمانهای کوچک در استفاده از مدلهای متداول برنامه ریزی استراتژیک، طولانی و پیچیده بودن و تعداد زیاد مراحل این مدلها بود؛ به طوری که این سازمانها باتوجه به منابع و وقت محدود خود قادر به استفاده مناسب از آنها نبودند و مزیتهای استفاده از چنین برنامه ریزی را از دست می دادند.مدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک با تعداد مراحل کمتر و سادگی خود به دنبال این است که قابلیت و توانایی برخورداری از این نوع برنامه ریزی را در سازمانهای کوچک به وجود آورد تا این صنایع بتوانند با صرف زمان و منابع کم و درحد توان خود از فواید برنامه ریزی استراتژیک بهره مند شوند.۲ – متقاعد کردن مدیران سازمانهای کوچک به لزوم برنامه ریزی استراتژیک: مدیران سازمانهای کوچک به خاطر مشکلاتی که برای برنامه ریزی استراتژیک در این سازمانها وجود دارد، نسبت به استفاده از این نوع برنامه ریزی اعتقاد چندانی ندارند و آن را نوعی تلف کردن وقت و هزینه می دانند.مدل مفهومی ارائه شده با ویژگیهای خاص خود به دنبال رفع مشکلات برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک و تغییر نگرش مدیران این سازمانها نسبت به استفاده از آن هستند، به طوری که از این طریق مدیران به اهمیت و لزوم برنامه ریزی استراتژیک پی ببرند و برای انجام فعالیتهای شرکت درجهت رسیدن به اهداف و کسب موفقیت بیشتر از آن بهره برداری کنند.۳ – افزایش توان پاسخگویی سازمانهای کوچک به تغییرات محیطی و همگامی با آنها: برخی بر این اعتقاد هستند که برنامه ریزی استراتژیک به خاطر دید بلندمدت خود و تعیین مسیر حرکت شرکت در بلندمدت، قدرت انطباق و همگامی شرکت با تغییرات سریع را محدود می کند و مانعی بر سر راه پاسخگویی انعطاف پذیر آنها به محیط می شود.در پاسخ به این عده باید گفت که برنامه ریزی استراتژیک نه تنها مانعی برای تطبیق شرکت با محیط زیست، بلکه از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق عناصر محیطی و لحاظ کردن آنها در برنامه های سازمان، باعث می شود که شرکت از تغییرات فوق العاده زیادی که امروزه در

محیطهای خرد و کلان اتفـاق می افتد، مطلع شود، از فرصـتهای آن بهره برداری کرده و از تهدیدهایش اجتناب کند. مدل مفهومی ارائه شـده نیز از چنین ویژگیهـایی برخوردار است و به دنبـال افزایش سـرعت و قـابلیت سازمانهـای کوچک در همگامی با تغییرات محیطی است.۴ – تعیین مسیر توسعه شـرکت: هر شـرکت بـا هر انـدازه و موقعیتی به فکر توسعه و پیشـرفت از جنبه های گوناگون است. سازمانهای کوچک نیز به مرور زمان درصدد افزایش فعالیتها و تولیدات و بالطبع اندازه خود هسـتند. در این میان برنامه ریزی استراتژیک روشـی است که مسیـــر استراتژیک توسعه شرکت را معین می کند.این مدل مفهومی نیز به دنبال این است که ازطریق تجزیه و تحلیل خارجی و داخلی، تعیین رسالت و اهداف و ارزشـهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای مدیران شرکت زمینه فعالیتهای جدیـدی را در آینـده شناسایی کنـد که شـرکت با توجه به منابع خود قابلیت ورود به آن فعالیتها را دارد. این امر از طریق استراتژی های حاصل از این مـدل امکان پـذیر است.علاوه بر اهـــداف فوق، مـدل مفهومی برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای کوچک اهـدافی به شـرح زیر را نیز دنبال می کند:تسـهیل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک؛بهره مند ساختن سازمانهای کوچـک از مزایـای برنامه ریزی استراتژیک؛شـناخت جایگاه فعلی و موقعیت مطلوب آینـده شـرکت؛شـناسایی رقبا، مشتریان، تامین کننـدگان، محصولات جـایگزین و تـازه واردهـا به صـنعت؛تعیین استراتژی هـایی که شـرکت را به اهـداف موردنظر برساننـد.نتیجه گیریباتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیـاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. باتوجه به اینکه امروزه سازمانهای کوچک از اهمیت زیـادی برخوردار هسـتند و آنهـا هم نیاز به برنامه ریزی استراتژیک فعالیتهای خود دارنـد ولی تاکنون مطالعات چنـدانی در این باره صورت نگرفته و مـدلهای کـافی از برنـامه ریزی استراتژیـک برای سازمانهای کوچک ارائه نشـده است، در این مقاله ۹ مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ و ۳ مـدل سازمانهای کوچک به طور تطبیقی موردمقایسه قرار گرفت و مراحل مشترک آنها به صورت سه مرحله: الف) تعیین رسـالت و اهـداف شـرکت، ب) تجزیه وتحلیـل خارجی و داخلی و ج) تعیین استراتژی های شـرکت شناسـایی شـد و پس از اضـافه کردن یـک مرحله بـا عنوان: ۱ – FRY L. FRED AND STONER R. CHARLES, "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS", UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵.۲ – LERNER L. ALEXANDRA, "A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION", http://www.des.calstate. Deu/strategic. Html, ۲۰۰۲۳ – "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT, http://eric-web.tc. Columbia.edu/ adminfinance/ strategic/chzhtml.۴ – PARNELL A. JOHN, "STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION, "JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, http://coba.shsu.edul bs ۱۹۹۶.

۵ – آقـازاده هـاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مـدل برنـامه ریزی استراتژیـک برای صـنایع کوچـک (صـنعت قطعه سـازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صـنایع بزرگ»، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور.۶ – فروزنده دهکردی لطف اله (۱۳۷۸)، «مروری بر مدلهای مدیریت استراتژیک»، دانش مدیریت، ش ۴۵.هاشم آقازاده: دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران *تدبیر

محدودیت‌های برنامه ریزی فرهنگی

۳۹

محدودیت‌های برنامه ریزی فرهنگی دکتر محمدعلی اکبری

از دیرباز درباره نسبت و رابطه میان برنامه ریزی و فرهنگ دو رویکرد کلان وجود داشته است . برابر رویکرد اول فرهنگ دارای ساختار ویژه ای است که دگرگونیها و تغییرات آن کاملاً تابع ساز و کارهای درونی و تاریخی اش می باشد و به هیچ رو نمی توان از بیرون و مطابق طرح و برنامه ای خاص تغییرات پیش بینی شده ای را در آن پدید آورد.
اما رویکرد دوم فرهنگ را همان سایر پدیده های اجتماعی قلمداد می کند و امکان برنامه ریزی در این زمینه را میسر و تا حدود زیادی ضروری می انگارد . ظاهراً تجارب بشر در زمینه تغییر فرهنگی که طی دهه های اخیر صورت پذیرفت، تا حدود زیادی صاحبنظران را متقاعد کرده است که می توان با تکیه بر برنامه ریزی های معینی به دگرگونی های مطلوبی در حوزهٔ امور فرهنگی دست یافت .از سوی دیگر وجود قرائن و شواهد فراوان در دهه اخیر مؤید این واقعیت است که برنامه ریزان و کارگزاران فرهنگی کشور نیز رویکرد دوم را دربارهٔ رابطه میان برنامه‌ریزی و فرهنگ پذیرفته‌اند و با تدوین متن سیاست فرهنگی در دو برنامه اول و دوم توسعه اجتماعی ـ اقتصادی کشور گامهای عملی را در این راه نیز برداشته اند. موضوع سخن عنایت به مقدماتی که ذکر آن رفت، بیشتر معطوف به نگرانی‌هایی است که در زمینه رویکرد وبرنامه ریزان نسبت به فرهنگ وجود دارد. به عبارت روشن تر در شرایطی که کارگزاران فرهنگی کشور با تکیه بر راهبردهای برنامه ریزی در پی ایجاد دگرگونی هایی در زمینه فرهنگ ملی هستند، باید نسبت به نکاتی حساسیت و دقت بیشتری نشان داد و از محدودیت هایی که در این زمینه وجود دارد، با خبر شد . البته پیشاپیش باید اذعان کرد که در این فرصت کوتاه نمی توان به همه ابعاد و جوانب محدودیت های برنامه ریزی در حوزهٔ فرهنگ پرداخت و بناچار برخی خطوط کلی مورد اشاره وقاع خواهد و تفصیل آن را باید به فرصت و مجال فراختری وعده داد. بنظر می رسد که پیش از ورود به موضوع اصلی باید توافقی از نظر مفهومی بر روی واژگان اصلی موضوع مورد بحث بعمل آید . بدین معنی که منظور خود را از برنامه ریزی و فرهنگ معلوم کرد و حوزه مفهومی برنامه ریزی فرهنگی را تدقیق نمود.برنامه ریزی (---‐) به کوششی برای ایجاد تغییر آگاهانه در جریان تحول موضوع، مطابق درخواست و الگوی ذهنی برنامه ریز گفته می شود.فرهنگ یعنی مجموعه پیچیده ای از بینش ها، احساسات، ارزشها، اندیشه ها، عقاید و رفتارهای نسبتاً پایدار و بادوام در یک جامعه. این مجموعه پیچیده معمولاً در قالب آداب و رسوم، هنر ، آموزش، زبان، میراث فرهنگی و دین متجلی می شود.بر اساس دو تعریف فوق می توان چارچوب مفهومی برنامه ریزی فرهنگی رامعلوم کرد. بدین معنی که می توان گفت برنامه ریزی فرهنگی تلاشی است برای تغییر آگاهانه در زمینهٔ بینش ها، احساسات ، ارزش ها، اندیشه ها، عقاید و سلوک نسبتاً پایدار و بادوام یک جامعه، مطابق درخواست و الگوی ذهنی برنامه ریز .مراجعه مجدد به تعریف برنامه ریزی مؤید این امر است که برنامه ریزی در گوهر خود الگوی ذهن برنامه ریز را دارد و این بدان معناست که برنامه ریزی بدو نظریه امکان پذیر نیست، به عبارت دقیق تر سیاستها و خط مشی ها شکل دستوری شده نظریه ها هستند.نظریه می گوید : اگر الف آنگاه ببرنامه ریزی می گوید: برای داشتن ب باید الف را تحقق بخشید.از مجموع مطالبی که گفته آمد می توان به یک نتیجه زود هنگام دست یافت و آن عبارت است از این که برنامه ریزی تنها یک فن و ابزار برای انجام تغییرات مورد نظر نیست، بلکه برنامه ریزی الگویی کلی است که به نحو روشمند تغییرات مورد نظر را صورت بندی می کند. به بیان دیگر هر برنامه ریزی حاوی ایدئولوژی و روشهای اجرایی تحقق آن ایدئولوژی است .پس باید توجه داشت که با برگزیدن هر نوع از نظام برنامه ریزی پیشاپیش طرز تلقی نظام مندی را برای تحول فرهنگی پذیرفته ایم و بناچار باید لوازم آن را پذیرفت و برای نتایجش آمادگی داشت . موضوع مهم دیگری که در بحث ما دارای جایگاهخاصی است، تدقیق واژه فرهنگ است .پرسش اساسی این است که آیا براستی کلیتی به نام فرهنگ وجود دارد؟به عبارت روشن تر وقتی می گوییم فرهنگ، آیا از یک واحد منسجم سخن می رانیم که دارای وحدت و انجسام درونی است . یا این که این نام اطلاق نوعی را گواهی می دهد که تحت آن می‌توان تعداد زیادی از آن نوع را نشان داد. بطور مقال وقتی برای گروهی از جانوران اسم (اسب) را بر می گزینیم، قطعاً منظورمان (یک واحد) اسب نیست . بلکه مجموعه ای از جانوران است که علی رغم

خصوصـیات متفاوت دارای ویژگی هایی هسـتند که آن را از سایر جانوران جـدا می کنـد و در یک گروه قرار می‌دهد. نام فرهنگ نیز مجمـوعه ای از خصوصـیات ذهنی و عینی بشـر است که آن را از سـایر خصوصـیات ذهنی و عینی اش متمـایز می کنـد والاـ در واقعیت خـارج کلیت تـام و تمـامی که مشترک بین انسانهـا باشـد وجود نـدارد. مـا در واقعیت خارج با مجموعه هایی از فرهنگ ها روبرو هستیم و نه یک فرهنگ. البته گروه‌های قومی و ملی تا حـدود زیادی اشتراکات فرهنگی بیشتری در مقایسه با سایر گروههای انسانی دارنـد و جهان فرهنگی آنها با هم تقارن بیشتری دارد .اینک با عنایت به تمهیـداتی که گفته آمـد می توان به سـراغ موضوع بحث یعنی محـدودیت هـای برنـامه ریزی فرهنگی رفت و خطوط کلی آن را بـاز نمود.اولین محـدودیتی که برنامه ریزی فرهنگی با آن روبروست، در نفس برنامه ریزی نهفته است . گفته شـد که هر نظام بر نامه ریزی مبتنی بر یک ساختار ایـدئولوژیک از مجموعه تغییرات مطلوب است . پس با گزینش نوع خاصـی از برنامه ریزی به تابعیت ایـدئولوژی حاکم بر آن در می‌آییم و بناچار به لوازم و پیامـدهایش متعهـد خواهیم شد.بطور مثال چنانچه از میان چهار نوع برنامه ریزی (تحلیلی)، (واقع بینانه)، (راهبردی)، (دموکراتیک)، یکی را برگزینیم . خود را در چـارچوبی قرار داده ایم که مطـابق آن بایـد رفتار کنیم . برنامه ریزی یک ابزار نیست که بطور دلخواه مورد اسـتفاده قرار گیرد. هر نظـام از برنـامه ریزی محـدودیت هـایی و قـابلیت هـایی را بطور همزمان به برنامه ریز تقـدیم می کنـد. همچنین نگـاهی که در میـان سه نوع راهـبرد اصـلی برنـامه ریزی فرهنگی یعنی سـنتی، توسعه ای و تکـثر و حقوق فرهنگی یکی را انتخاب کنیم ، نوع خاصـی از تغییرات را در عرصه فرهنگ تجویز کرده ایم و نتایـج غیرقابل تردیـدی را ببار نشانـده ایم.محـدودیت دیگری که برنـامه ریزی فرهنگی بـا آن روبروست به ساختمـان فرهنگ راجع شود. بـدین معنی که فرهنگ مظروفی نیست که بتوان آن را در هر ظرفی ریخت و به هر شـکلی درآورد . فرهنـگ از خـود دارای موجودیـتی است که قـابلیت محـدودی را برای پـذیرش تغییرات دارد. بنابراین نوع و دامنه تغییرات و زمانبنـدی پیش بینی شـده برای آن، مسائل مهمی در فرآینـد برنامه ریزی به حساب می آینـد که محـدودیت هـای برنـامه ریزی در حوزهٔ فرهنـگ را نیز معلوم می کنـد . بطور مثـال چنانچه برنامه ریزان بخواهنـد در زمینه ارزشـهای مورد پذیرش جامعه مانند سن ازدواج دختران تغییری بوجود آورند باید به نکاتی چند توجه داشـته باشند: اول آن که این ارزش از چه منابعی ناشی شده است . دوم این که ارزش مذکور در چه لایه ای از ساختار ارزشی جامعه به لحاظ سختی و استحکام قرار دارد. دیگر آنکه ایجاد تغییر در این ارزش چه دامنه ای از تغییرات را الزامی می کنـد و چهارم این که فرآیند مورد نظر طی چه زمانبنـدی مورد نظر طی چه زمانبنـدی بایـدصورت پـذیرد یـا می‌توانـد صورت گیرد.از این مثال می توان چنین نتیجه گرفت که هر گونه تصوری که فرهنـگ را ماننـد ماده بی شـکل و قابل شک پـذیری بی قیـد و شـرطی بدانـد، عملاً در ورطه ای خواهـد افتاد که فرهنـگ را پیکر بی جـان وبلا اراده ای در دسـتان هنرمنـد برنامه ریزان می انگارد . مروری بر تجارب برنامه ریزی فرهنگی در ایران پیش از انقلاب به خوبی نشان می دهد که این طرز تلقی از فرهنگ تا چه حد فاجعه بار بوده است . بطور مثال برنامه ریزان فرهنگی در دوره پهلوی اول بـا تکیه بر نهادهـایی چون سازمـان پرورش افکـار تلاـش فراوانی برای ایجاد تغییرات فرهنگی بوجود آورنـد. از جمله کوششـهای سازمـان یـافته در زمینه دگرگونی ارزشـها، باورها و رفتارهای عمومی صورت پـذیرفت. حتی برای موفقیت آن از روشـهای تشویقی و تنبیهی متنوع و گسترده ای سود جست . به طور مثـال به موضوع کشف حجـاب در سال ۱۳۱۴ شمسی می توان اشاره کرد. اسـناد و مـدارک تاریخی گواهی می دهـد که علی رغم همه تمهیـداتی که بکار گرفته شـد، جز قشـر محدودی، عکس العمـل مردم چنـدان خوشاینـد نبـود، بطـوری که پس از شـهریور ۱۳۲۰ که اجبـار حکـومت در زمینه کشف حجـاب برداشـته شـد، گروههای وسـیعی از مردم به شرایط قبل برگشتند نمونه ای دیگر از این ناکامی را در بخش های دیگری از برنامه ریزی فرهنگی در پنجاه سال اخیر می توان نشان داد. ریشه اصلی این نوع از ناکارایی برنامه ریزی را نه در نفس برنامه ریزی یا روشهای اجرای که در نادیده انگاشتن ساختار فرهنگ و محدودیتهای تغییر پذیری آن می بایست جستجو کرد.موضوع دیگری که محدودیت برنامه ریزی فرهنگی را نشان می دهد و امکان یک برنامه یکسان برای همه اقشار و گروههای فرهنگی را زیر سؤال می برد، وجود فرهنگ های

گونـاگون در جوامع است . در جـامعه ای ماننـد جـامعه مـا این امر در سـطح ملی نیز دارای اهمیت است . جـامعه ایرانی از پاره های فرهنگی متنـوعی تشـکیل شـده اسـت که برنـامه ریزی ملی فرهنگی را بـا محـدودیت روبرو می سـازد . همچنـان که یکسـان سـازی فرهنگی در سـطح بین المللی رنـگ بـاخته است . در سـطح ملی نیز بایـد در برنـامه ریزی ملی به این مهم توجه داشت و از هر گونه ادغام و مسـتحیل کردن حوزه های فرهنگی در حوزه فرهنگی مسلط دوری کرد و به این محـدودیت توجه کرد. این امر ما را بر آن می دارد که برنامه ریزی فرهنگی را بیش از آنکه در جهت تغییر محتوای فرهنگها به سـمت فرهنگ خاصـی معطوف داریم، سعی و کوشـش خود را در زمینه ایجاد زمینه و تسهیلات برای رشد و باروری ابعاد مختلف فرهنگ و حوزه‌های متنوع فرهنگی بکار ببندیم .

http://www.iranpress.ir/farhang/Template۱/News.aspx?NID=۷۲

فرهنگ مصرف گرایی نوین و لزوم برنامه ریزی برای آن

دکتر عبدالعلی لهسائی زاده

مصـرف‌گرایی یعنی اسـتفاده از کالاها به منظور رفع نیازها و امیال . این عمل نه تنها شامل خریـد کالاهای مادی، بلکه در برگیرنـده خـدمات نیز است . در جوامع نوین مصـرف گرایی به یـک فعالیت اجتماعی اصـلی تبـدیل شـده است . برای مصـرف گرایی مقـدار زیادی وقت، انرژی، پول، خلاقیت و نوآوری تکنولوژیکی مصـرف می شود. مطالعه مصرف گرایی در جوامع جدید از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا مصـرف‌گرائی نه تنها مسـئله مصـرف گرایان است بلکه تولیـد کننـدگان و توزیع‌کنندگان کالاها و خدمات نیاز به درک خصوصـیات و ویژگی های آن دارند. به همین لحاظ است که در علوم اجتماعی، جامعه شـناسان، اقتصاد دانان و روان شناسان معاصر به تحلیل های همه جانبه آن می پردازند و هر اندیشمندی از یک زاویه خاص به آن توجه دارد.

مصـرف گرایی نوین به شـکل بی رویه یک آسـیب اجتماعی است که مسـتلزم شـناخت علمی و سـپس درمان اساسـی، یا به عبارت دیگر برنامه ریزی است . مصـرف گرایی بی رویه پدیـده ای بین المللی است و چارهٔ آن باید در دو بعد خرد و کلان صورت گیرد. باید مصـرف گرایی در هر جامعه را در یک زمینه وسیع تر اجتماعی در نظر گرفت زیرا امروزه تولید و توزیع از مرزهای یک کشور گـذر کرده و دورافتاده ترین نقاط یک جامعه به مرکزی ترین مراکز تولیـد و سیسـتم توزیع جهانی متصل است.هـدف مقاله حاضـر بررسـی چهار نکته اساسـی در رابطه با مصـرف گرایی نوین است . نخست ظهور مصـرف گرایی نوین و پیدایش فرهنگ خاص آن بایـد واکـاوی گردد. دوم، می بـایستی یک تجزیه و تحلیل از الگوهای مصـرف‌گرایی نوین در قرن بیسـتم در جوامع توسـعه یافته و چگونگی اشاعه و نفوذ آن بعنوان بخشـی از فرهنگ جوامع در حال توسـعه ارائه گردد. سوم، تعیین تفاوتهای مصرف گرایی در بین اقشار و گروههای اجتماعی مختلف از دیگر نکته های اصلی است . چهارم، مقاله به لزوم برنامه ریزی برای الگوهای مصرف گرایی نوین خواهـد پرداخت . مقاله لزوم انجام پژوهشـهای جامع در این زمینه را بحث خواهـد کرد. به نظر می رسد هرچه می گذرد لزوم انجام تحقیقات در این زمینه بیشتر احساس می گردد.ظهور مصرف گرایی نوین و پیدایش فرهنگ خاص آنمصرف گرایی نوین در اثر گسترش سـرمایه داری در اروپـا بوجود آمـد . یـک دیـدگاه در مورد توسـعه سـرمایه داری در اروپا بر اساس نوشـته های جامعه شنـاس بزرگ مـاکس وبر بر این بـاور است که در اروپـا در اثر اشـاعه تفکرات لوتر و کـالوین بر این بـاور است که در اروپا در اثر اشاعه تفکرات لوتر و کالوین مبنی بر سـخت کارکردن، صـرفه جویی ، سرمایه گذاری و ایجاد مؤسسه های اقتصادی بود که روحیه سرمـایه داری بوجود آمـد و به تدریـج به یـک نظام اجتماعی تبـدیل شـد . از لحاظ نظری، در این جا یک تضاد بین تبیین پیـدایش سرمایه داری و توسعه مصـرف گرایی بوجود می‌آید . اما واقعیت امر این است که سـرمایه‌داری از همان ابتدای پیدایش دارای یک هدف اصـلی به نام (سودسازی) بوده است . برای چنین هدفی، تولید بیشتر، فروش بیشتر، سـرمایه گذاری بیشتر و مجدداً تولید بیشتر

مد نظر است . به عبارت دیگر در یک چرخه، هدف فروش کالاهای بیشتر و در نتیجه سود بیشتر است .ابتدا فکر می کردند که طبقات بالا و اشراف خریداران اصلی کالاهای سرمایه داری باید باشند. اما به تدریج متوجه شدند که سرمایه داری با تولید انبوه نیاز به مصرف‌کنندگان انبوه دارد. از آنجا که طبقات بالا از کمیت کافی برخوردار نبودند، پس بنابراین نیاز به مصرف کنندگان انبوه به زودی نمایان شد.در تولیدهای اولیه، نخست رفع نیازهای بیولوژیک را مدنظر داشتند. اما از آنجا که نیازهای بیولوژیک انسان محدود است، لذا باید نیازهای غیربیولوژیک در جوامع برای مصرف کالاها بوجود آید . نیاز غیربیولوژیک هم در جایی محدود می شد. اما تولید کنندگان می بایستی خصلت تولید انبوه خود را بعنوان یکی از اهداف ، از دست نمی دادند. به همین منظور بود که در جوامع سرمایه داری نیازهای کاذب بوجود آمد تا کالاهای انبوه سریعاً مصرف شوند. مصرف انبوه بر پایه کالاهای بی‌دوام امکان پذیر بود.در غرب، گسترش زندگی شهری و شهرنشینی با جنبه های روانی و اجتماعی خاص خود زمینه را برای مصرف گرایی به عنوان سبکی خاص از زندگی بوجود آمد. نخست در ابتدای قرن بیستم، این سبک خاص با الگوهای فرهنگی جدید در میان افراد طبقه بالا و متوسط شهری رواج پیدا کرد. در شهرها فروشگاههای بزرگ تأسیس شدند و فرهنگ مصرف گرایی را القاء کردند. در این فرهنگ ویژه یک شعار اصلی رواج پیدا کرد و آن اینکه تا می‌توانی بخر و هر چه بیشتر مصرف کن . بر پایه همین شعار بود که رقابت در خرید و مصرف به عنصر اصلی این فرهنگ تبدیل شد . افراد در خرید بیشتر و مصرف بیشتر از یکدیگر سبقت می گرفتند و تقریباً مصرف گرایی به نوعی وجهه اجتماعی تبدیل گردید.الگوهای مصرف‌گرایی نوینتوسعه انواع فروشگاههای بزرگ (مواد غذایی، اسباب منزل، پوشاک، وسایل الکتریکی و ...) در زیر یک سقف، مردم را به مصرف گرایی انبوه عادت داد. افراد در محیطی قرار می گرفتند که کالاهای متنوع را در یک جا جلوی چشمان خود می‌دیدند. هم زمان، مدگرایی بوجود آمد که بر اساس آن کالاها برای دوره های معینی (یا محدودی) تبلیغ و استفاده می شدند. مردم به این سمت هدایت می شدند که کالاها را در زمان محدودی استفاده کنند.مصرف گرایی می بایستی سهل و آسان گردد. پس ابزار مصرف گرایی باید مهیا می شد . در این جوامع وسایل ارتباط جمعی به مهمترین ابزار مدگرایی و تبلیغ برای کالاها تبدیل شدند. دو نوع ابزار مصرف گرایی در جوامع رواج پیدا کرد: نخست حراج های پی در پی کالاها و دیگری اشاعه کارتهای اعتباری. در کشورهای توسعه یافته، در طول یک سال به بهانه های متعدد حراج کالاها وجود دارد . در حراج کالاها، از یک روان شناسی استفاده می شود و آن ایجاد احساس نیاز کاذب است . مشتری جنسی را که در حراج می بیند، فکر می کند که نیاز دارد، در حالی که اگر حراج نبود چنین احساسی به او دست نمی داد. از سوی دیگر، فرد در بازار باید احساس کند که همه وقت، پول برای خرید دارد. در اینجا مسئله از طریق مکانیزم کارت های اعتباری حل می شود. به عبارت دیگر هرگاه احساس نیاز کردی، حتی اگر پول نقد هم نداشته باشی، با داشتن کارت اعتباری، در واقع پول به همراه خود داری. بنابراین نیاز هست (اما از نوع کاذب) توانایی خرید هم هست (به شکل مصنوعی) .در جوامع توسعه یافته، همه کالاهای خریداری شده مصرف نمی شوند زیرا نیاز واقعی نبوده اند . در نتیجه سه راه برای کالاها باقی می ماند: نخست فروش مجدد آنها با قیمت بسیار ارزان، دوم به دو ریختن آنها، و سوم بخشیدن آنها با افراد یا مؤسسه‌های خیریه. افراد نمی توانند اینگونه کالاها را نزد خود نگهدارند زیرا تحرک جغرافیایی افراد بسیار بالاست. بنابراین، مجدداً خرید و در چرخه باطل در غلطیدن است.می دانیم که سرمایه داری به عنوان یک بسته با محتوای حداقل، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی ، اجتماعی و روانی در یک فرایند تاریخی وارد کشورهای به اصطلاح غیر سرمایه داری شده است . هدف سرمایه داری در این کشورها نیز همان سودسازی مضاعف است . برای رسیدن به این منظور نیز باید فرهنگ مصرف گرایی را در این کشورها رواج دهد. برای رواج مصرف گرایی در این کشورها، سرمایه داری چند نوع عامل دارد. عوامل در زمینه های مختلفی فعالیت می کنند. مهمترین عوامل عبارتند از : ۱- تجار بزرگ، ۲- خرده فروشان، ۳- صاحبان تبلیغات ، ۴- دست اندرکاران وسایل ارتباط جمعی ۵- تولید کنندگان کالاها و خدمات، ۵- بانکها و ۶- بسیاری از افراد و دیگر مؤسسات .در جوامع در حال توسعه

فرهنگ مصرف گرایی به شکل های زیر نمایان می‌شود:۱–الگوهای مصرفی کشورهای توسعه یافته عیناً نعل به نعل به کشورهای در حال توسعه منتقل می شوند.۲–وسایل ارتباط جمعی، مسافران و دیگر عومل شدیداً به این انتقال کمک می کنند .۳–افراد برای نشان دادن اینکه از وجهه بالائی برخوردارنـد، در مصـرف گرایی، افراطی‌تر از خارجیان عمل می کنند.۴–به تدریج مصرف گرایی افراطی جزئی از فرهنـگ جهان سومی می شود.معمولاً در کشورهای در حال توسـعه، مصـرف گرایی با عـدم امنیت اقتصادی توأم می‌شود. در نتیجه، عـدم امنیت اقتصـادی ، مصـرف گرایی را تشدیـد می کنـد. نگرانی از کمبودهـا بـاعث انبار کردن اجناس می گردد. انبار کردن اجناس به مصـرف گرایی بی رویه تبدیل می شود. نهایتاً همان رفع نیازهای غیرواقعی بوجود آمده است . البته یک مسئله در این کشورهـا به انبار کردن کالاها کمک می کنـد و آن تبـدیل کالاهای مصـرفی به کالاهای سـرمایه‌ای است . همین امر باعث می گردد که افراد بـا زمینه هـای اجتمـاعی متفـاوت به پنهـان کردن برخی از کالاها بپردازنـد تا اینکه در آینـده از طریق افزایش قیمت، منفعتی داشـته باشـند. بـه عبارت دیگر مصـرف گرایی بـه نـوعی فعـالیت اقتصـادی تبـدیل می‌شـود.مصـرف گرایی در بیـن اقشـار مختلفمعمولاًـ جـامعه شـناسان افراد را در جـامعه بر پـایه سه معیـار ثروت، قـدرت و وجهه (پرستیژ) به سه طبقه بالاـ، متوسط و پایین تقسـیم می کنند. این سه معیار، الگوهای متفاوتی از مصـرف گرایی را برای سه طبقه به بار می آورند. هر سه طبقه، مصـرف گرایی بی رویه دارنـد امـا به شـکل هـای متفـاوت . افراد طبقه بالاـ بـا داشـتن ثروت، از طریق مصـرف کالاهای لوکس به دنبال پرستیژ بالا هسـتند. اینـان خـدماتی را که فکر می‌کننـد قـدرت و وجهه اجتمـاعی برایشـان به ارمغان می‌آورنـد را هم به مقـدار زیادی مصـرف می‌کننـد. طبقات اجتماعی بالا با پرستیژ و قدرت بالا، سـعی می‌کنند با مصرف‌گرایی مفرط خود را هم طراز ثروتمندان نشان دهند. مصـرف گرایی مفرط در واقع یک وسیله خود نشان دادن می شود و اعضای یک طبقه در مصـرف گرایی مفرط با یکدیگر رقابت شدیـد دارنـد. این رقـابت از نوع رقابتهـای کـاذب است .اعضای طبقه متوسط، همیشه سـعی می‌کننـد خود را از طبقات بالا عقب تر نبیننـد. اینان با درآمـد کمتر به رقابت با طبقه بالا می پردازند. بازار برای تشـفی کردن آنها، اجناس ظاهراً لوکس ، ارزان به وفور در اختیـار آنها قرار می‌دهـد. پس از خریـد چنین کالاهایی است که از لحاظ روانی یک رضایت منـدی کاذب به آنها دست می دهـد. اعضای این طبقه اجتماعی به لحاظ کمی بیشترین مصـرف را در جامعه دارنـد. همچنین بازار به خریـد آنها وابسـته است زیرا تعـداد افراد این طبقه در جوامع بیش از اعضای طبقات دیگر است و لـذا حجم خریـد بالایی دارند.اعضای طبقه پایین با درآمدکم، با توجه به مصرف‌گرایی دیگر طبقات و با توجه به وفور کالا و خدمات در بازار، در تلاش است که بهر وسیله، سهمی از کالا و خدمات در بازار، در تلاش است که بهروسـیله، سـهمی از کالا و خدمات را بخود اختصاص دهد. ترس از کمبودها و عدم امنیت اقتصادی برای خـانواده او را به خریـدی بی رویه و انبـارگونه وامی دارد. خریـد اعضـای این طبقه عمـدتاً خریـد کالاهـای ضـروری، مربوط به بقاء بیولوژیـک است . بـازار ، مـازاد بر مصـرف طبقـهٔ عمـدتاً خریـد کالاهـای ضـروری ، مربوط به بقـاء بیولوژیک است. بازار مازاد بر مصـرف طبقه متوسط را به این طبقه انتقال می دهد. در واقع الگوی مصـرف گرایی طبقات پایین، یک نوع سودسازی سرمایه دار از سرمایه بالقوه تلف شـده است زیرا اگر طبقه پایین نبود، سـرمایه دار مجبور به از دست دادن مازاد کالاهای مصـرفی طبقات متوسـط بود. چنین است که اعضای طبقه پایین به مصرف گرایی انبوه عادت می‌کنند . این عادت برای او درونی شده و بخشی از فرهنگ او را تشـکیل می‌دهـد.لزوم برنامه‌ریزی برای الگوهای مصـرف گرایی نوینبرنامه‌ریزی برای الگوهای مصـرف گرایی نوین باید در چند بعد صورت گیرد:نخست، مصـرف گرایی صحیح را باید از طریق آموزش های رسمی به کودکان، نوجوانان و جوانان آموزش داد. این امر باید از طریق مدارس صورت گیرد.دوم، مصـرف گرایی غلط و صحیح را باید به شیوه های آموزش های غیررسمی از طریق رسانه های جمعی و بویژه رادیو و تلویزیون به بزرگسالان نشان داد.سوم تولید در سـطح جامعه با یک کنترل و نظارت فرهنگ توأم شود. نبایـد گذاشت هر کالائی در جامعه تولید گردد.چهارم، نظارت و کنترل فرهنگی به واردات عمده و خرد باید روا گرددپنجم، عرضه کالاـ و خـدمات در جـامعه به گـونه ای صـورت گیرد که اعضـای طبقـات متفـاوت دسترسـی نسـبتاً مشـابه ای به آنهـا داشـته

باشند.ششم، تبلیغات باید به گونه ای باشند که مصرف گرایی افراطی را اشاعه ندهند، و صرفاً به معرفی کالاها و خدمات بپردازند.هفتم، مطالعات علمی ملی و منطقه ای پیرامون مصرف گرایی در سطح مملکت صورت گیرد و نظرسنجی از مردم شود.هشتم، فرهنگ مصرف جمعی در زمینه های مختلف بجای فرهنگ مصرف گرایی فردی اشاعه شود.نهم، فرهنگ بازیافت در میان مردم رواج داده شود. برای این منظور ابزار جمع آوری مازادها در سراسر جامعه نصب و بکار گرفته شود.دهم، بازیافت بعنوان یک ارزش تلقی گردد و از جوامع دیگر چگونگی عمل بازیافت به نمایش گذارده شود.نتیجه گیریمصرف گرایی بعنوان یک فرآیند اجتماعی اصلی در قرن بیستم در غرب ظاهر شد. اعضای طبقه جامعه بالا آنرا بعنوان یک الگوی نشان دادن هویت بالا بکار می برند. طبقه متوسط برای نشان دادن وجهه بالای خود از مصرف گرایی استفاده می کنند. طبقه پایین بدون توجه به مسأله نیازهای واقعی و غیرواقعی خود در دام مصرف گرایی کاذب افتاده و هرچه بیشتر می گذرد، بیشتر در این دام فرو می رود.اگر دولتمردان با همکاری علمای اجتماعی چاره ای برای این معضل اجتماعی ـ اقتصادی ـ فرهنگی نیندیشند، جامعه ایران سریعاً اسیر همان مسائل مصرف گرایی بی‌رویه غرب خواهد شد. کارهائی که باید صورت گیرد، نخست در زمینه فرهنگی است که اعمال آموزشهای جدید در این زمینه می توانند راه ساز باشد. دوم در زمینه کنترل های اقتصادی است بویژه برای بخش تولیدی که باید کنترل های شدیدی اعمال گردد. سوم، استفاده از اهرمهای سیاسی است که در توزیع کالا و خدمات باید به کار گرفته شود. در واقع برنامه ریزی در سه زاویه یک مثلث باید صورت گیرد:۱-برنامه ریزی در نهادهای آموزشی ۲- برنامه ریزی در بخش تولید به صورت نظارت شدید ۳- برنامه ریزی در کنترل بازار و قیمت ها .بدون شک نفوذ از خارج کار برنامه ریزی در این زمینه را با مشکل روبرو می کند، اما جاذبه‌های آموزشی داخلی و کنترل های منطقی تولیدی و توزیعی می تواند افراد را به الگوهای مصرفی بهینه هدایت کند.منابع:الف : فارسیلهسائی زاده ، عبدالعلی

http://www.iranpress.ir/farhang/Template۱/News.aspx?NID=۶۸

اصول و مبانی برنامه ریزی

۸ ، ۰۷:۵۷ اصول و مبانی برنامه ریزی

چکیده: برنامه‌ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم‌گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه،واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می نمایند و درچارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه‌ریزی را جمع‌آوری و تفسیر می نمایند؛ سپس با تأکید برخلاقیت، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هرگزینه، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می‌نمایند. از آنجائیکه برنامه‌ریزی، فرآیندی پیش رونده و تکرار شونده است مدیران باید بطور مستمر عملکرد واحدهای تحت تکفلشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند. در مقاله حاضر شما با این فرآیند و اصول و مبانی برنامه‌ریزی آشنا خواهید شد.مقدمهدر بحث وظایف مدیریت از پنج وظیفه اصلی سخن به میان آمده است :۱- برنامه ریزی Planning۲- سازماندهی Organizing۳- به کار گماردن Staffing۴- رهبری / هدایت Directhing۵- نظارت / کنترل control البته غیر از تقسیم بندی فوق نویسندگان مختلف تقسیم بندیهایی دیگری نیز ارائه داده‌اند برای نمونه لوترگیولیک وظایف هفت گانه ای به شرح ذیل برای مدیریت بیان کرده است :۱- برنامه ریزی Planning۲- سازماندهی Organizing۳- به کار گماردن ۴ Staffing- هدایت Directing۵- هماهنگ کردن Coordinating۶- گزارش

دادن ۷ Reporting- بودجه بندی Budgeting او با به کار بردن حروف اول کلمات فوق POSDCORB را ساخته و مورد استفاده قرار داده است.برخی دانشمندان مدیریت موضوع ایجاد انگیزه و نوع آوری را به عنوان دو وظیفه مدیریت دانسته و برخی دیگر بودجه بندی ، گزارش دادن و به کار گماردن را جزوء وظایف اصلی مدیریت نمی‌دانند و بسیاری نیز هماهنگی را به جای وظیفه مدیریت، هدف مدیریت به حساب می‌آورندبرچ در کتاب معروف خود « اصول و تجربه مدیریت » مدیریت را در چهار عنصر خلاصه می‌کنند که عبارتند از برنامه ریزی ، کنترل ، هماهنگی و ایجاد انگیزه .فایول نیز وظایف پنجگانه ای برای مدیریت قائل است که عبارتند از : برنامه ریزی، سازماندهی ، هدایت ، کنترل و هماهنگی .با توجه به اینکه هماهنگی بیش از آنکه یک وظیفه باشد، هدف مدیریت محسوب می گردد ؛ می توان وظایف اصلی مدیریت را در پنج عامل برنامه ریزی ، سازماندهی ، تأمین نیروی انسانی ، هدایت و کنترل خلاصه کرد.آنچه مسلم است ، برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیریت اولویت داشته و مقدم بر آن است. البته همه وظایف مدیریت باهم مرتبط هستند ولی در میان آنها برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است .در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است .اهمیت و ضرورت برنامه ریزیهمانگونه که عنوان شد در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی از اساسی‌ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می‌خواهیم به آن برویم پلی می‌سازد و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید.از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید.پیتر دراکر معتقد است که میان موثر بودن (انجام کارهای درست) و کارآیی(درست انجام دادن کارها) تفاوت است و این دو در مراحل انتخاب هدفها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می باشد .تعریف برنامه ریزیدر متون مدیریتی گاهی دو واژه planning , programming را به جای یکدیگر به کار می برند ؛ در حالی که programming به نوعی برنامه ریزی جزئی تر دلالت دارد. برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است ؛ بطوریکه هر یک از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه تخصصی خود آنرا تعریف کنند . در ذیل چند مورد از این تعاریف ارائه شده است :۱- برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد۲- برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن۳- برنامه ریزی عبارتست تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.تعریف نسبتاً جامع‌دیگری از سیریل هودسن :برنامه ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.هدف از برنامه ریزی۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر۴- مهیا ساختن ابزاری بر کنترلانواع برنامه ریزیبرنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند وبه فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می گیرند لذا دسته بندی ذیل را برای انواع برنامه ریزی عنوان می‌نماییم :۱- برنامه‌ریزی تخصصیگاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه ریزیها را برنامه ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد.الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.ب- برنامه ریزی نیروی انسانی : در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر

می گیرد.ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه : عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)برنامه های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می‌شوند به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیاتج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنهاد- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید.۳- برنامه ریزی راهبردی(استراتژیک)برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری‌هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می باشند.دراین نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف‌های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می‌نامند ، تجزیه می گردد.همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح‌ریزی می گردد.برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسبد- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوبدیدگاههای متداول در برنامه ریزی:۱- برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخلدر برنامه‌ریزی از داخل به خارج برکارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال‌حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه‌ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی کند، ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد.برنامه‌ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجان کار است.در برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می گردد.برنامه‌ریزی ازخارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه ازآنهاست.۲- برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالادر برنامه‌ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر مالی هدف‌های کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدفهای کلان برنامه خود را تدوین کنند.در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند؛ بدون آنکه به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می گردد.۳- برنامه ریزی بر مبنای هدفدر این نوع از برنامه‌ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدفگذاری منظمی انجام می گیرد.برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی ، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف ، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می کند ؛ تا اینکه سرپرست یک جانبه هدفگذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند.مراحل برنامه‌ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:۱- تعیین رسالت و ماموریت۲- تعیین نتایج مورد انتظار۳- تعریف شاخصهای ارزیابی۴- تعریف هدفهای عملیاتی۵- تنظیم برنامه‌های عملیاتی۶- طراحی سیستم کنترل عملیات۴- برنامه ریزی بر مبنای استثناءعبارتست از تعیین هدف ، تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی و واگذاری امور به ابتکار عمل مسؤلان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از: بودجه هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه گذاری)۵- برنامه ریزی اضطراریعبارتست از پیش بینی و معین ساختن

عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.۶- برنامه ریزی اقتضایی در برنامه‌ریزی اقتضایی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود .برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه‌ریزی‌ها، پیش‌بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود.به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می‌آید.گامهای برنامه ریزی :با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی باید گامهایی برداشت که پاسخگوی سوالات زیر باشد :۱- کی ۲- چه وقت ۳- چرا ۴- کجا ۵- چه ۶- کدام ۷- چطوربنابراین گامهایی را که در برنامه ریزی باید برداشت به شکل مرحله ای فرآیند زیر را طی می نماید:مراحل عمده برنامه ریزیکونتز،ادانل و وایهریخ در کتاب مدیریت ، مراحل برنامه‌ریزی را به صورت زیر آورده‌است:۱-آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها)۲-تعیین اهداف کوتاه مدت۳- تعیین مفروضات۴-تعیین گزینه‌های مختلف۵-ارزیابی گزینه‌های مختلف۶- انتخاب یک راه۷-فرموله‌کردن برنامه‌های فرعی۸-کمّی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه‌بندیبطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیّتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است . از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود .برنامه‌ریزی موثرتوجه به موارد ذیل موجب موثر بودن برنامه‌ریزی می گردد :۱- برنامه‌ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمات امروزی ما را بکند۲- همه افراد درگیر، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند۳- وجود همفکری و همکاری در امور برنامه‌ریزی۴- ایجاد شرایط مناسب برای برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان۵- شروع برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان و سازمان یافته باشد.محاسن برنامه‌ریزیبرنامه‌ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است :۱- تحقیق اهداف سازمان۲- برنامه‌ریزی ، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می کند۳- برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می کند۴- برنامه‌ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن آوری محیط با سازمان۵- برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد ا قتصادی در سطح کلان می‌شود۶- برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعالیتها محسوب می‌شود.۷- برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می کند و به افزایش کارآیی سازمان می‌انجامدمحدودیتهای برنامه‌ریزی(محدودیتها و معایب)با وجود محاسن زیادی که برنامه‌ریزی دارد ، محدودیتهایی را نیز به همرا دارد که عبارتند از :۱- برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است۲- سازمانهای کوچک نمی‌توانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند۳- برنامه‌ریزی ، مستلزم ایجاد محدودیتهایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان ، کند و مشکل می‌سازد۴- برنامه‌ریزی ، بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می گیرد (پس باید قبل از برنامه‌ریزی به دنبال شناخت وضعیت موجود سازمان باشیم)دامهای مهم برنامه‌ریزی موفق :در برنامه‌ریزی موفق ، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دامهایی هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌هایش می‌شود عمده ترین این دامها عبارتند از :۱- تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (بگونه‌ای که مدیریت عالی درگیر نباشد)۲- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه‌ریزی۳- کوتاهی درامرتدوین و تعریف اهداف(به صورت واضح)۴- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه‌ریزی۵- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار

واقعی ارزیابی عملکرد مدیران۶- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه‌ریزی۷- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و ...)۸- استفاده از طرحها و برنامه‌های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می‌شود۹- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران توسط مدیریت عالی۱۰- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم‌ها برمبنای احساسات و بینش خودتعریف برنامه :- برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛- برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدفانواع برنامه‌ها :۱- مقاصد/ ماموریتها Purposes/Missions۲- اهداف ives۳- راهبردها strategies۴- سیاستها (خط مشی) politics۵- رویه‌ها procedures۶- روشها Methods۷- مقررات و آئین‌نامه‌ها (دستورها) Rules۸- برنامه‌ها (طرحها) Programes۹- بودجه Budgetings۱- مقاصد/ ماموریتهامقاصد بیانگر فسلفه وجودی سازمان بوده که متاثر از خواست اجتماعی است به عنوان مثال مقصد دانشگاهها پرورش نیروی انسانی است.ماموریتها بیانگر جهت‌دار بودن مقاصد است برای مثال دانشگاهی مقصد روش نیروی انسانی را در حوزه علوم انسانی و دانشگاهی در حوزه پزشکی انجام می‌دهد و یا حتی از نظر جنسیتی و مقاطع ممکن است ماموریت دانشگاهها در پرورش نیروی انسانی متفاوت باشد.ماموریتهای یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است:۱- شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد.۲- ماموریتها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.۳- در ماموریتها باید هم افزایی یا هم نیرو زایی باشد یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.۴- در تنظیم ماموریتها از خلاقیت و نوع‌آوری کارکنان بویژه دریافتن راه حلها استفاده شود.۵- اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد.۲- اهدافهر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدفهای خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه‌ریزی‌های خود قرار دهد و میزان کارآیی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه‌گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می‌شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین.عواملی که در تعیین هدف باید به آنها توجه شود عبارتند از:الف) نتیجه مورد انتظار قابل اندازه‌گیری باشد.ب) چگونگی انجام کار مشخص باشد.ج) محدوده زمانی که کار باید در آن صورت بگیرد.د) حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا کار و یا هر دو.۳- راهبردها (استراتژیها)راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی ترین کاربردهای این واژه را بیان می‌کند.الف) طرحهای مربوط به هدفهای یک سازمان و تغییرات آن، منابع به کار گرفته شده برای رسیدن به این هدفها و خط مشی‌ها مربوط به تامین ، استفاده یا عدم استفاده از این منابع.ب) تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفها.پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه موسسه می‌خواهد با استفاده ازنظام هدفها و خط مشی‌های عمده به آن برسد. به این ترتیب در استراتژیها دقیقاً مشخص نمی‌شود که موسسه چگونه می‌خواهد به هدفهایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدفها در طرحهای متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می‌شود.۴- خط مشی‌ها (سیاستها)خط مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به کار می‌رود. خط مشی‌ها برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری بکار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیمهای آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.خط مشی باید از ویژگیهای ذیل برخوردار باشد:صراحت و وضوح- قابلیت اجرا- انعطاف‌پذیری – جامعیت – هماهنگی– مستدل بودن- متمایز بودن از قوانین – مدون و مکتوب بودن.۵- رویه‌هارویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار

هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمانبندی شده بری انجام فعالیتهای آتی هستند، در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.۶- روشهاروشها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می کنند. روشها، جزئیات دقیق چگونگی انجام فعالیتها را مشخص می کنند. به عنوان مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می کنند؛ در صورتی که قیمتها مطابق با قیمتهای صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود و روشها، نحوه انجام اقدامات مذکور را معیین می کند. برای مثال، به منظور صدور کالاها می‌توان از روشهای ارسال با هواپیما، کشتی یا قطار استفاده کرد.۷- دستورها (مقررات و آیین نامه‌ها)مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند.مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می کنند در حالیکه خط مشی‌ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می کاهد.۸- برنامه‌ها (طرحها)برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدفها، خط مشی‌ها، روشها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرحهای کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زائدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد.۹- بودجه‌هابودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است.بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌های بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می کند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیری می گویند.سازمانیها دولتی اغلب از بودجه‌ها برنامه‌ای که در آنها هدفها، جزئیات برنامه برای رسیدن به هدفها و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده استفاده می کنند.نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر که در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند.دوره (مدت) برنامه‌ریزییکی از سوالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که آیا برنامه باید کوتاه مدت، میان مدت یا بلند مدت تنظیم شوند؟ چگونه می‌توان برنامه‌های کوتاه مدت را با برنامه‌های میان مدت و بلند مدت هماهنگ کرد؟ در بعضی موارد ممکن است برنامه‌ریزیها هفتگی یا چندماهه و یا چند ساله باشند. این پرسشها افقهای چند گانه برنامه‌ریزی را روشن می کنند.*تدبیر

مبانی حقوقی برنامه‌ریزی فرهنگی درایران

کامبیز نوروزی

در بحث از حقوق فرهنگی، ما با دو مفهوم مواجهیم که هر دو تقریباً مبهم و نامتعین هستند. یک مفهوم، مفهوم حقوق است، زمانی که می‌خواهد بر فرهنگ مترتب شود و مفهوم دیگر، مفهوم فرهنگ است. در نظام حقوقی و در قلمرو دانش حقوق، تعریف حقوق مشخص است. قواعد و اصول و قوانین و مبانی حقوقی تعریف شده هستند، اما در شعب مختلف حقوق، این روشنایی و وضوح دیده نمی‌شود، مگر در آنجایی که تجربه اجتماعی و تجربه حقوقی بارور شده باشد. به عنوان مثال، در حوزه حقوق مدنی، حقوق

کیفری، حقوق خانواده، حقوق بین‌الملل و سایر شعب حقوق، به جهت قدمت و استواری و تجربه اجتماعی و قضایی در این حوزه‌ها، مفاهیم حقوقی روشن است. اما حوزه‌های جدید الولاده‌ای در حقوق وجود دارد که هنوز (حداقل در جامعه ما) چندان مورد بررسی قرار نگرفته است.یکی از آنها حقوق فرهنگی است. شعب حقوق، هر یک به تناسب موضوع اجتماعی خود، دارای قواعد اختصاصی خاص هستند. به عنوان مثال، حقوق خانواده، قواعد و اصولی دارد که این قواعد در حوزه حقوق تجارت، قابل تکرار و اعمال نیست. در حوزه کیفری با مفاهیم و قواعدی مواجه هستیم که بسیاری از این قواعد، مثلاً در حوزه حقوق مدنی، متفاوت هستند. حقوق فرهنگی در ایران بسیار جدید است، علت آن هم، جدید بودن دامنه و عمق فعالیت فرهنگی در ایران است. حال این‌که چگونه دامنه فعالیت فرهنگی توسعه پیدا کرده است و سازوکار اجتماعی‌اش چه بوده است، بحثی مستقل است که عمدتاً در حیطه کار جامعه‌شناسان قرار می‌گیرد؛ اما علی‌القاعده من از نتایج بررسی‌های جامعه‌شناسانه این استنتاج را می‌کنم که امروزه هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی، ابعاد و عمق فعالیت‌های فرهنگی در ایران توسعه پیدا کرده است. مع‌ذالک آنچه که به حقوق مربوط می‌شود، در زمینه تنظیم روابط فرهنگی، هنوز در جامعه ما مورد توجه قرار نگرفته است و تا به حال جز در یک یا دو حوزه، مانند حقوق مطبوعات، از عمومات حقوق برای تنظیم روابطی که در حوزه فرهنگ استفاده می‌شود، بهره نبرده‌اند که این موجب نارسایی است.ابهام دیگر، در مفهوم فرهنگ است که در بحث خود سعی کردم آن‌را تا حدی که بحث را قابل ارایه کند، محدود کنم. منظوری که از فرهنگ دارم، بطور خاص مشتمل بر آنچه که توسط کالای فرهنگی عرضه می‌شود، است . در اینجا دو سه مفهوم را به سرعت تعریف می‌کنم: کالای فرهنگی، کالایی است که هدف مستقیم و بلافصل آن، انتقال اندیشه یا احساس، در هر قالب یا در هر صورت است. به عنوان مثال، کتاب، یک کالای فرهنگی است. نمایشنامه‌ای که روی صحنه می‌رود، یک کالای فرهنگی است. موسیقی در اشکال مختلف، یک کالای فرهنگی است. نرم‌افزارهای رایانه‌ای، شبکه‌های داخلی و بین‌المللی رایانه‌ای هم کالای فرهنگی محسوب می‌شود. لذا طیف بسیار وسیعی دارد. همچنین کار خبرگزاری‌ها و خبری که مبادله می‌کنند، در این تعریف یک کالای فرهنگی است.فعالیت فرهنگی هم طبعاً به مجموعه عملیات و اقداماتی اطلاق می‌شود که مستقیماً به تولید یک کالای فرهنگی منتهی می‌شود. به عنوان مثال، کار یک کارگردان سینما، یک فعالیت فرهنگی است. کار یک چاپخانه، یک فعالیت فرهنگی است. کار حروفچین روزنامه هم یک فعالیت فرهنگی است، ولی تردیدی نیست که از لحاظ اهمیت و تأثیر فرهنگی و اجتماعی در مجموعه فعالیت‌های فرهنگی، سلسله مراتبی وجود دارد و همه را نمی‌توان در یک رده طبقه‌بندی کرد.دو نکته را در اینجا مطرح می‌کنم و آن این‌که، حقوق بطور کلی، متکفل ایجاد و انتظام و نظم در روابط اجتماعی است و اخلاق هم به نوعی متکفل همین وظیفه است، با این تفاوت که در حوزه اخلاق ضمانت مادی دنیایی وجود ندارد، اما درحقوق برای قاعده حقوقی و اوامر و نواهی حقوقی، ضمانت‌های اجرایی دنیایی و مادی وجود دارد که به وسیله دستگاههای رسمی هم اعمال می‌شود.از سوی دیگر، نوع قواعد و اصول و مقررات و احکامی که حقوق بر یک موضوع بار می‌کند، مستقیماً متأثر از خصوصیات آن موضوع است. در مثالی که قبلاً اشاره کردم، نهاد خانواده اختصاصاتی دارد که آن ویژگیها بطور کلی با خصوصیات امر تجارت متفاوت است. تفاوت بین شعب حقوق هم به دلیل تفاوت نهادهای اجتماعی است. در بحثی که می‌خواهم مطرح کنم، ضروری است که ما ویژگیهای آنچه را که به عنوان فرهنگ، از آن بحث می‌کنیم و مورد توجه قرار می‌دهیم، نگاه کنیم تا بتوانیم اصول کلی احکام حقوقی را شناسایی کنیم. امروزه با توجه به تحولات تکنولوژی که در سطح بسیار وسیع در دنیا اتفاق افتاده است، موجب وقوع سه یا چهار خصوصیت بسیار مهم و تعیین کننده در جهان فرهنگی شده است. یکی از آنها، سرعت در تولید کالاهای فرهنگی است. بسیاری از فعالیت‌ها مانند نشر کتاب، در گذشته با سختی‌های زیادی انجام می‌شد، مثلاً حروفچین باید مرارت‌های زیادی را برای کار تحمل می‌کرد و... با ماشین‌های بسیار کند آنها را به چاپ می‌رساند و لذا فرآیند زمان بری را طی می‌کرد. اما تکنولوژی جدید این امکان را فراهم کرده است که در کمترین زمان ممکن کتاب، حروفچینی و... منتشر شود. تقریباً در تمام

عرصه‌های کالاهای فرهنگی، این پیشرفت تکنولوژی، سرعت را هم افزایش داده است.ویژگی دیگر، سهولت در عرضه کالاهای فرهنگی است. بخصوص نقش رایانه و انواع کارکردهای آن را نباید فراموش کرد. شبکه‌های داخلی و بین‌المللی، انواع نرم‌افزارها، امروز به هر موجود انسانی که امکان و دانش استفاده از رایانه را داشته باشد، این توانایی را داده است که به تنهایی خود، تولید و توزیع فرهنگ کند. یعنی هر کس در گوشه‌ای از دنیا، با یک رایانه بسیار ساده می‌تواند کانون تولید و توزیع فرهنگ باشد. این تحولی است که تمام دنیا و ما را نیز به عنوان بخشی از دنیا تحت تأثیر خود قرار داده است. از سوی دیگر، فراوانی تولید کالای فرهنگی، قدرت انتخاب مخاطبان کالای فرهنگی را هم افزایش داده است. زمانی تنها کالای فرهنگی که در دسترس افراد می‌توانست قرار گیرد، شاید فقط چندعدد نشریه یا احیاناً فیلمهای سینمایی بود، ولی امروزه انواع و اقسام کالای فرهنگی، به شکل نوارهای صوتی، نوارهای تصویری، رایانه، شبکه‌های داخلی و بین‌المللی رایانه، تئاتر و موسیقی به اشکال مختلف در دسترس است و تنوعات موضوعی بسیار زیادی دارد. مخاطب کالای فرهنگی قدرت انتخاب بسیار بالایی دارد و هر نوع کالای فرهنگی را می‌تواند انتخاب کند. اینها واقعیتی است که در جهان امروز اتفاق افتاده است و خواه و ناخواه ما هم از آن متأثر هستیم. این، موضوعی است که می‌خواهیم روی آن احکام حقوقی بار کنیم. پیشاپیش، این نکته را هم اضافه کنم که یکی از ویژگیهای کالای فرهنگی که درتعریف آن هم ذکر کردیم، مسأله اندیشه و احساس است. اینها، اموری نامتعین و چه بسا غیرقابل تعریف است. مناقشات بسیار فراوانی که در دو دهه اخیر بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در جامعه ما در بحث فرهنگ بوده است، خود، نشانه‌ای است از استاندارد نبودن مفهوم فرهنگ و مفاهیمی که به وسیله کالای فرهنگی القا می‌شود. تعاریف بسیار متکثر است و ضابطه نوعی نمی‌توان برای مفاهیم فرهنگی شناسایی کرد. از یک تصویر، از یک بیت شعر، از یک عکس و یا حتی از متن یک خبر که خبرگزاری مخابره می‌کند، افراد متعدد به فراخور وضعیت شخصی خودشان، برداشتهای متعدد می‌کنند. به تعبیر دیگر، پیام، یکی است، اما مفاهیم اجتماعی از پیام، متکثر است. این‌مسأله، یک دشواری و غموض سختی را برای تفسیرحقوقی در سایر عرصه‌های اجتماعی ایجاد می‌کند؛ مثلاً در عرصه تجارت، با یک کالایی مواجه‌ایم که خصوصیات و اندازه معینی دارد، حتی از لحاظ قیمت در مناطق مختلف، چندان تفاوت ندارد. این کالاـ وقتی می‌خواهد تولید و توزیع شود، چندان فرقی ندارد. اما در مورد کالای فرهنگی، به هیچ وجه چنین یکنواختی وجود ندارد. هم در تولید و هم در اجرا، افراد مختلف از آن فهم متفاوتی دارند. این ویژگی ذاتی کارما را در امر تفسیر حقوقی فرهنگ بسیار دشوارتر می‌کند. در واقع در نظام حقوقی خود ما هم تاکنون نتوانستیم با مسأله فرهنگ برخورد حقوقی کامل داشته باشیم و بتوانیم آن‌را تفسیر کنیم. از لحاظ ادبیات حقوقی که تاکنون در این زمینه وجود دارد، شاید غیر از حقوق مطبوعات که آن هم ظرف سه تا چهار سال اخیر توسعه پیدا کرده است در سایر عرصه‌های فرهنگی، بحث حقوقی بسیار ناچیز و محدود بوده است.در این بخش می‌خواهم وضع حقوقی موجود را در مقوله فرهنگ به معنایی که عرض کردم، توضیح دهم. قانون‌گذاری در عرصه فرهنگ بسیار محدود است. حجم قوانینی که در حال حاضر در مورد فرهنگ به مفهوم خاص وجود دارد، بسیار ناچیز است و بطور عمده در سه شکل، قوانینی که متعرض به امر فرهنگ شده‌اند، وجود دارند که عبارتند از:۱- قوانین کیفری: وجه مشخصه قوانین کیفری در این زمینه این است که جرایم فرهنگی را برشمرده است و با فرهنگ برخورد کیفری کرده است. به عنوان مثال، در ماده ۶۳۸ در قانون مجازات اسلامی گفته شده است که: «هرکس علناً در انظار و معابر عمومی، تظاهر به عمل حرامی نماید، مجازات دارد». در ادامه ماده گفته شده است: «اگر نفس عمل جرم نباشد، اما عمل گناه و حرام محسوب شود، باز هم مجازات دارد». یکی از موارد تشتت در اینجا ملاحظه می‌شود. احراز عمل حرام به عهده قاضی است. قانونگذار مشخص نکرده است که چه عملی حرام است. در امر کیفری، باید مفاهیم به دقت توسط قانونگذار برشمرده شود. تفاوت آرای فقهای بزرگوار در امور فقهی، آشکار است. تفاوتهای نظری که بین بزرگان فقه وجود دارد، بسیاری از جاها، تصمیم‌گیری را مشکل می‌کند و مشخص نیست که چه عملی ممکن است حرام تلقی شود. یک نوع تشتت در اینجا دیده می‌شود. دو قانون مهم

دیگر هم داریم که عبارت است از: قانون ممنوعیت استفاده از ماهواره و قانون ممنوعیت استفاده از نوارهای غیرمجاز.۲- قانون مطبوعات: مهم‌ترین قوانینی که ما در زمینه کالاهای فرهنگی داریم همین‌ها است. قوانین دیگری هم وجود دارد، مانند قانون تاسیس سازمان خبرگزاری پارس که سابقاً به این عنوان تاسیس شد و بعد از پیروزی انقلاب به خبرگزاری جمهوری اسلامی تغییر نام یافت. قانون مهم دیگری در این زمینه در دست نیست و اگر قوانین دیگری هم وجود داشته باشد قوانین کم مقداری هستند. به همین ترتیب، چنین مشکلی در سازمانها و نهادهایی که متکفل امر فرهنگ هستند، نیز وجود دارد.در کشور، (تا آنجا که من احصأ کرده‌ام) حدود سیزده تا چهارده سازمان حکومتی وجود دارد که مستقیماً مسوولیت خاص در حوزه‌های مشترک فرهنگی دارند. شورای فرهنگ عمومی، شورای عالی انقلاب فرهنگی، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی، صدا و سیمای جمهوری اسلامی و... که حوزه‌های اکثر این سازمانها مشترک است. حتی در وزارت آموزش و پرورش نمونه‌های فراوانی وجود دارد. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به کتابی مجوز نشر می‌دهد، ولی این کتاب در وزارت آموزش و پرورش برای آموزش دانش‌آموزان ممنوع اعلام می‌شود. یا فیلمی به وسیله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مجوز پخش می‌گیرد، در صدا و سیما به شکل دیگری نمایش داده می‌شود. این مسأله، ناشی از تشتتی است که بخشی از آن ذاتی امر فرهنگ است و بخشی از آن ناشی از فقدان یک سیستم حقوقی واحد و متناسب با خصوصیات فرهنگ است و مادام که سازماندهی اداری در این زمینه به شکل مشخص در نیاید، ما با این تشتت کماکان مواجه خواهیم بود .مشکل دیگر، مسأله برخورد دستوری با امر فرهنگ است. گفتیم که فرهنگ عبارت است از اندیشه و احساس که اجماعی است و تعریف خاصی ندارد. با عقل و احساس نمی‌توان دستوری برخورد کرد. شاید یکی از مشکلاتی که در حال حاضر در نظام حقوقی راجع به فرهنگ داریم، چنین نگاهی است که همین نگاه منجر به ایجاد دو نوع حقوق فرهنگی در جامعه شد:۱- حقوق رسمی فرهنگ: یعنی آنچه که در نهادهای دولتی به عنوان قواعد و اصول مقررات حقوقی پذیرفته شده و سعی بر اجرا و اعمال آن است .۲- حقوق عرفی فرهنگ: یعنی آنچه که مصرف‌کنندگان کالای فرهنگی، یعنی مردم به عنوان عرف و قواعد عرفی در بین خود قبول دارند و به آن عمل می‌کنند و همین امر موجب پدیده دیگری می‌شود که پس افتادگی فرهنگ نامیده می‌شود. به تجربه در جامعه‌شناسی حقوق ثابت شده است که مردم در تنظیم روابط داخلی خود، بیش از آن‌که به قواعد رسمی توجه کنند به قواعد عرفی توجه می‌کنند و چنانچه فاصله بین قواعد عرفی و قواعد رسمی زیاد باشد، قواعد عرفی، قواعد رسمی را کنار می‌زند و قواعد رسمی به قواعد متروک تبدیل می‌شود. در واقع در اینجا حقوق دفونکسیونل می‌شود؛ یعنی اگر قصد نظام حقوقی رسمی، تنظیم روابط اجتماعی است، به چنین هدفی نمی‌رسد. تنظیم روابط اجتماعی با عرف جاری در میان مردم انجام می‌شود و با این مشکل مواجه می‌شویم که دولت بطور کلی قادر نخواهد بود برنامه‌ریزی فرهنگی مورد نظر خود را در جامعه به معرض اجرا در آورد. یکی از لوازم و مقتضیات برنامه‌ریزی فرهنگی، توجه به قابلیت‌ها و امکانات عرفی و فرهنگی است .اما آنچه که باید توجه کرد، به نظر من در بحث از حقوق فرهنگی، یک بخش به کاستن از حجم دستورات مستقیم در عرصه فرهنگ برمی‌گردد، زیرا فرهنگ چندان دستوربردار نیست. عرصه دستورات (شامل نواهی و اوامر) را به حداقلی که با نظم عمومی مطلق ارتباط پیدا می‌کند، کاهش داد و از تورم قانونگذاری در این زمینه به شدت پرهیز کرد .نکته دوم، کاستن از تعداد سازمانها و دستگاههایی است که مستقیماً متولی امور مشترک هستند و نیز تصویب و تعیین یک سازمان که حرف اول و آخر را در مورد فرهنگ می‌زند و معیارهای واحد برای کلیه دستگاهها بدهد .نکته سوم این‌که، توجه بیش از این، نسبت به آنچه که در عرصه جامعه و در عرصه اقدامات واقعی مردم در فرهنگ اتفاق می‌افتد، صورت پذیرد. پدیده پس‌افتادگی تا زمانی قابل جبران است که فاصله بین حقوق رسمی و حقوق عرفی چندان بالا نرفته باشد. اما هرچقدر این فاصله افزایش یابد، امکان واقعی برای کنترل حقوقی موضوع توسط دولت کاهش پیدا می‌کند و می‌تواند به زمانی منتهی شود که اساساً امکان کنترل و نظارت دولتی را از بین ببرد.

نحوه مدیریت و برنامه ریزی جهت رسیدن به اهداف

نیک صالحی آیا در شگفتید که چقدر روزها و ماه ها زود می گذرند؟ از انبوه کارهایی که باید انجام دهید و مقدار کمی که تا به حال به پایان رسانده اید، مضطرب و وحشتزده هستید؟ نگران نباشید، تنها نیستید، همه وضعیتی مشابه شما دارند. ما در دنیایی بسیار شلوغ و پرمشغله زندگی می کنیم که زمان ، اولویتها و انرژیمان در چالش به سر میبرند. واقعیت این است که زمان به اندازه کافی برای همه چیز وجود ندارد و برای انجام همه کارهای هم انرژی کافی نداریم. همه شما مطمئناً زمانی در طول زندگیتان فکر کرده اید که چه می شد خدا هفته را ۸ روز یا روز را ۳۰ ساعت می آفرید. به نظر خوب است اما اگر آنطور هم بود، ما آن زمان اضافی را هم جذب می کردیم و باز در هم نقطه بودیم.

۵ قدم وجود دارد که با مدیریت زمان و به موقع انجام دادن هر کار، میتوانیم به موفقیت بیشتری دست پیدا کنیم.۱. ارزیابی: واقعاً چه می خواهیم؟ در چه جهتی رو به حرکتیم؟ الان چه می کنیم؟۲. واقعی شدن: چه چیز واقعاً اهمیت دارد و روی اهداف طولانی مدت ما اثر می گذارد و بیشتر آن را پشتیبانی می کند؟ چه چیزهایی فاقد اهمیت هستند؟ چه چیز حواس و تمرکز من را بر هم می زند؟۳. برنامه: برای رسیدن به اهدافم چه کار باید بکنم؟ قدم های اصلی برای رسیدن به اهداف کدام ها هستند؟ چطور باید اینکار را انجام دهم؟ چه برنامه یا استراتژی من را متمرکز می کند؟۴. تمرکز: برای رسیدن به این اهداف، باید چه کسی باشید و از چه ساختارهایی پیروی کنید؟۵. کنترل/ارزیابی: آیا کارهای کوچک و پیش پا افتاده انجام می دهم؟ آیا وقتم را هدر می دهم؟ چه چیز کار میکند/ چه چیز کار نمی کند؟ چطور می توانم کارهایی که انجام می دهم را موثرتر کنم؟برنامه با ایده هایی که در فکر ماست شروع می شود؛ ما دوست داریم کاری را انجام دهیم یا چیزی را داشته باشیم. کلید موفقیت این ایده، داشتن برنامه است. معمولاً ما برای رسیدن به اهدافمان هیچ برنامه ای نداریم و مراحل عملی برای آن در نظر نمی گیریم. اما برای دست یافتن به آنچه می خواهیم باید اقدامات عملی آن را بررسی کرده و برنامه ریزی کنیم.بعضی وقت ها بعضی ها شروع به برنامه ریزی می کنند و بعد که می بینند برای رسیدن به هدفشان چقدر باید تلاش کنند و چه کارهایی را باید انجام دهند، دلسرد می شوند. بیشتر وقت ها اهداف ما برایمان فقط به شکل رویا باقی می ماند، چون نمی توانیم آنها را به مرحله عمل درآوریم. برای ایجاد یک برنامه از ابتدا تا انتهای کار، نیاز به نکات مدیریتی است. برای طرح ریزی این برنامه باید ببینید چقدر زمان، انرژی، منابع و شوق دارید. بعد باید ببینید که رسیدن به این هدف به چه مدت زمان نیاز دارد. معمولاً افراد عادت دارند زمان لازم برای آن کار را کم در نظر بگیرند به همین دلیل هیچوقت موفق نمی شوند. یادتان باشد، اگر می خواهید چیزی به برنامه تان اضافه کنید، باید "نه" گفتن به کارهای دیگر را هم یاد بگیرید تا بتوانید برای هدف مورد نظرتان جا باز کنید.قدم اول: ارزیابیمعمولاً آن را واقعیت تلقی می کنیم و صادقانه می خواهیم به این اهداف دست پیدا کنیم. می دانیم که رسیدن به این اهداف چه تغییر شگرفی در زندگیمان ایجاد می کند، به همین خاطر می خواهیم به آنها دست پیدا کنیم.درصد خیلی کمی از افراد هستند که این سوالات را ارزیابی می کنند، "در چه جهتی رو به حرکتم؟"، "برای رسیدن به جایی که می خواهم چه باید بکنم؟" ارزیابی ابزاری است که به ما این امکان را می دهد ببینیم کجا ایستاده ایم، تصمیم بگیریم که به کجا می خواهیم برویم. اگر دورنگر نباشیم، نسبت به موقعیت های کنونی واکنش میدهیم. "می خواهم پول بیشتری در بیاورم، می خواهم وزنم را پایین بیاورم، باید فلان معامله را انجام بدهم." این باعث می شود بدون داشتن هدف و تمرکز، در زندگی سرگردان شویم. باید ابتدا زمان حال را ارزیابی کنیم و بعد آینده را ارزیابی کنیم و ببینیم برای رسیدن به آنجا چه باید بکنیم.قدم دوم: واقعی شدنپس از این باید واقعی شویم. آیا این با جهتی که رو به سوی آن دارید، با اهداف طولانی مدتتان در زندگی، سازگار است؟ اینکار چه چیز عایدتان می کند؟ چه قیمتی را باید بپردازید (با در نظر گرفتن زمان، پول، انرژی، احساسی و)؟ ... آیا می توانید چنین قیمتی را بپردازید؟ اگر واقعاً چنین چیزی را می خواهید، چه چیز اهمیت

دارد؟ در راه رسیدن به آن، چه مسائلی فکرتان را منحرف می کند؟نکات کلیدی را تشخیص دهید: * ببینید واقعاً رو به چه جهتی دارید و چه چیز شما را به آنجا می رساند. * ببینید برای رسیدن به آن هدف واقعاً چه باید بکنید و آنها را یادداشت کنید. * ببینید برای رسیدن به آنجا به چه کارهای دیگری باید "نه" بگویید. ۳ کاری را انتخاب کنید که دیگر نباید انجام دهید. ببینید رسیدن به این هدف چه قیمتی دارد و بنویسید چطور می توانید آن قیمت را پرداخت کنید. * ۵ مورد از مسائلی که فکر شما را در راه رسیدن به آن هدف منحرف می کند، شناسایی کنید.قدم سوم: برنامهدر مرحله بعد باید برای رسیدن به هدفی که میخواهید، برنامه بریزید. از نکات کلیدی که در قسمت قبل عنوان شد استفاده کنید و ایده های دیگری را که فکر می کنید برای رسیدن به آن هدف به آن نیاز دارید را به آن لیست اضافه کنید. چه اقدامات عملی باید پیش گیرید. یک دقیقه صبر کنید و در ذهنتان روی اهداف طولانی مدتتان تمرکز کنید. همه چیز را به کاملترین شکل تجسم کنید. چه می بینید؟ چه می کنید؟ اعمال و رفتار خود را چطور می بینید؟ حالا دوباره در ذهنتان به عقب برگردید و ببینید برای رسیدن به آنجا چه کرده اید.قدم چهارم: تمرکزحالا که نقشه تان را هن طرح ریزی کردید، ببینید برای انجام آن به چه کسانی نیاز دارید؟ دوباره به تجسم فکریتان برگردید و ببینید طی آن پروژه چه دیدگاه ها و نظراتی داشتید؟ چطور آن کار را انجام دادید؟ چه برنامه یا استراتژی شما را روی کار متمرکز کرد؟ یکی از بزرگترین اشتباهاتی که اکثر مردم مرتکب می شوند این است که وقتی نقشه شان کامل می شود، دوباره مشغول کار و درگیری های زندگیشان می شوند و برنامه شان را به کلی فراموش می کنند. وقتی برنامه تان را تنظیم می کردید، نگاهتان به تصویر بزرگ بود. وقتی مشغول درگیری های زندگی هستید، نمی توانید ببینید که پیش رویتان چیست، مگر اینکه برنامه و نقشه تان را به خوبی دنبال کنید.قدم پنجم: کنترلهر از گاهی به عقب برگردید و کارتان را ارزیابی کنید. به قدم اول برگردید. چه می کنید؟ چه چیز خوب کار می کند و کجای کارتان می لنگد؟ آیا به خوبی نقشه تان را دنبال میکنید؟ بهترین اصلاحات لازم را اعمال کنید. هدف طولانی مدتتان را همیشه در ذهن داشته باشید و مداوم کنترل کنید که اهداف کوتاه مدتتان با هدف طولانی مدتتان یکی باشد. رفتارتان را ارزیابی کنید. رسیدن به اهداف بزرگ کار بسیار دشواری است. اول نقشه بکشید و تمرکزتان را روی اهداف کوتاه مدتی بگذارید که شما را در رسیدن به هدف اصلیتان کمک کند.خط آخرچالش اصلی حفظ نظم، تمرکز و ترتیب در این استراتژی هاست. هدف اصلی و بلند مدتتان را تشخیص دهید، واقعگرا باشید، نقشه بکشید، ساختارهایی برای حفظ تمرکز فکریتان ایجاد کنید و کارتان را کنترل کنید. برای برنامه تان زمان بگذارید و روند کارتان را مداوم کنید. اگر واقعاً در این اهداف جدی هستید، همین امروز دست به کار شوید. برای رسیدن به موفقیت از متخصصین ویژه هم می توانید کمک بگیرید. باید محیط مناسب را برای فعالیت خود آماده کنید. با این اقدامات است که می توانید به موفقیت دست پیدا کنید! پس عجله کنید.

http://niksalehi.wordpress.com/۲۰۰۸/۰۸/۰۶/٪D۹٪۸۶٪D۸٪AD٪D۹٪۸۸٪D۹٪۸۷-٪D۸٪A۸٪D۸٪B۱٪D۹٪۸۶٪D۸٪A۷٪D۹٪۸۵٪D۹٪۸۷-٪D۸٪B۱٪DB٪۸C٪D۸٪B۲٪DB٪۸C-٪D۹٪۸۸-٪D۹٪۸۵٪D۸٪AF٪DB٪۸C٪D۸٪B۱٪DB٪۸C٪D۸٪AA-٪D۸٪AC٪D۹٪۸۷٪D۸٪AA-٪D۸٪B۱٪D۸٪B۳٪DB٪۸C٪D۸٪AF٪D۹٪۸۶-٪D۸٪A۸٪D۹٪۸۷-٪D۸٪A۷/

برنامه ریزی بیولوژیک و شگفتی های روح و روان

هسته اصلی کردارها و احساسات که در تمام انسان ها مشترک می نماید، شخصیت (۱) است و از ساختار بیولوژیک انسان تاثیر می پذیرد . تفاوت های فردی که یکی از معجزات الاهی است نیز در همین مساله ریشه دارد . خداوند می فرماید: شما را گونه گون و متفاوت آفریدیم . این تفاوت ها هم جسمی و نژادی است و هم خلقی و شخصیتی . البته به رغم این تفاوت، انرژی ها و قدرت هایی تقریبا همسان در نهاد بشر قرار داده شده است . شاید بارها از خود پرسیده ایم:چرا افراد متفاوت به نظر می رسند؟چرا برخی از

سرعت عمل بیشتر و اراده مستحکم تر بهره می برند، همیشه «به سوی فردا» برنامه ریزی می کنند، در زمان بحران و تحولات اجتماعی، فرهنگی، محیطی بهترین تصمیمات را آغاز می کنند و در برابر اتفاقات دلخراش و مصائب بر خویش تسلط دارند؟چرا عده ای دیگر همیشه در اضطراب مضاعف به سر می برند و احساس دو دلی و تردید مبهم در جان و دلشان ریشه دوانیده است؟اگر از افراد دسته اول باشیم، می توانیم در گروه انسان های سعادتمند جای گیریم زیرا این گروه حالتی دارند که در آن استعدادها از یاس به سمت اعتماد مطلق شتاب می گیرد . در این حالت، انسان از غرور تعلق داشتن، احساس بودن، فعال و مفید تلقی کردن خویش، شرایط خلقی مناسب و طراحی و برنامه ریزی برای لحظه لحظه زندگی سرشار می شود و احساس بودن و خوب بودن و شایستگی می کند . جالب این که در این حالت تن و روان در یک تناسب قرار می گیرند و تاثیر و تاثر آن ها بر یکدیگر آرامش، تمرکز، سرعت عمل و دقت به ارمغان می آورد . تحقیقات نور و فیزیولوژیست هایی مثل لاشلی و مردم شناسانی چون لورتروتین برگن (۲) نشان داده است «رفتار و عملکرد انسان به تحولات درونی (اعصاب - غدد درون ریز) و محرکات خارجی (محیط) که بر مغز تاثیر می گذارد، بستگی دارد و این دو در یک حالت مثبت اندیشی مایه تحولات ارتقایی می شوند .»ناگفته نماند که انگیزه های رفتاری ما اغلب پیچیده و ناخودآگاه است اما اگر از زاویه تربیت جسم و روان به آن ها بنگریم، قابلیت تعدیل و جهت دهی دارند . حتی جسم ما نیز از این قابلیت و انعطاف برخوردار است و می توانیم برایش (برنامه ریزی) کنیم . اگر چنین نکنیم، به ورطه عادت فرو می غلتیم و کم کم این عادت بخش ثابت رفتار ما می شود زیرا آن را انتخاب کرده ایم . دکتر وین دایر می گوید: «زندگی فعلی ما، حاصل تمام انتخاب هایی است که تا کنون داشته ایم » . (۳)در خصوص تاثیرپذیری بدن از روان و قابلیت برنامه ریزی جسمی و روانی این نکته نیز حائز اهمیت است که هر انسانی بیش از آن که بدنی باشد، روحی است یعنی در حقیقت ما روح دارای بدنیم نه جسم دارای روح . حتی در خصوص رنج، این مساله هویدا است که رنج ناشی از زندگی که در قالب درد در جسم نمایان می شود، در حقیقت باور و برنامه ای است که شما به جسم القا می کنید . این شما نیستید که رنج می برید تصور و طرحواره ای است که از خود ساخته اید و بر جسم تحمیل کرده اید . البته در هر حالت نقص یا آسیب رنج آور است اما تصورات ما می تواند آن را کاهش یا افزایش دهد و حتی غیر قابل تحمل سازد .بر این اساس، رمز توانگری و شکستن مرزهای دشوار دانش و بینش در درون ما است و نباید آن را در خارج از وجود خویش جست وجو کنیم زیرا تمام محدودیت های ما در دنیای مادی است و در دنیای اندیشه هیچ محدودیتی وجود ندارد . محدودیت های مخصوص دنیای مادی قابلیت تعدیل دارد و این امر به خود ما باز می گردد . این پندار و احساس می تواند ما را بر جسم و روان مسلط سازد تا برای آن ها برنامه ریزی کنیم .بسیاری از افرادی که عادت های عجیب به مطالعه و یادداشت و تالیف داشته و در آسمان دانش و خرد درخشیده اند، افزون بر توفیقات الاهی، در خصوص برنامه ریزی روان و جسم تلاش فردی ویژه داشته اند و با برنامه زندگی کرده اند . آن ها در پذیرش عادات جدید به تمرین و مقاومت جدی روحی و جسمی روی می آوردند هر از چند گاهی به بازنگری در کارهای خویش، ارزیابی پیشرفت ها و بررسی ناکامی هاشان می پرداختند و به اقدامات اصلاحی دست می یازیدند . این گونه افراد، به جای اعتیاد به کار ثابت و جاری به برنامه ها و فعالیت ها اعتماد دارند و جسم و روح خود را برای آن آماده می کنند . این گروه می کوشند و نتایج را می بینند و از دست دادن زمان را به صفر می رسانند . بدین سبب، دچار فشار روانی نمی شوند و جالب این که از فشار جسمی نیز در امانند چون از آغاز جسم خویش را نیز بیمه برنامه ریزی کرده اند . اینان در حقیقت چه کرده اند؟ شاید پاسخ یک کلمه باشد و آن تغییر است که قرآن کریم نیز بر آن تاکید می ورزد: «ان الله لا_ یغیر ما بقوم حتی یغیروا ما بانفسهم » (۴) . در حقیقت مقوله تغییر، دو بعد از ابعاد آدمی را در بر می گیرد: بعد روحی یعنی باور داشت ها و عقاید و حالات و بعد جسمی .این ابعاد پا گذاشتن به قلمرو درون را به ارمغان می آورند . روان شناسان معتقدند: «بیاموزید چگونه به قلمرو درونتان وارد شوید . در این صورت، به پناهگاه مخصوصی وارد شده اید که همیشه در دسترستان است .» (۵) جسم شما نیز تابعی از برنامه های این قلمرو است . برای ورود به این

قلمرو جاودان و جادویی، ابتدا باید تمام افکار محدود کننده و گسیخته و وهمی را از خویشتن برانید و به یک انسان معنوی تبدیل شوید زیرا اگر در همین لحظه همان گونه عمل کنید که می خواهید باشید و بدانید که جسما و روحا می توانید چنین باشید، بر کلیه نقاط ضعف تان غلبه خواهید کرد و به قلمرو جاودان خویش وارد می شوید . مهم تر این که در این موقعیت، قلمرو جسم و مسائل زیست شناختی آن منقاد این اندیشه و توانمندی فکری شما خواهد شد زیرا تجربه سرور و هماهنگی درونی به شادابی، آمادگی و قدرت مضاعف جسمی می انجامد .بی تردید بسیاری از افرادی که از بی حوصله گی و بی حالی و بی رمقی و بی هدفی و مشکل مبهم جسمی شکایت می کنند، در هماهنگی روحی و سرور درونی مشکل دارند و از این مساله غافلند که در روان آدمی دروازه ای به سوی جهان معجزات واقعی موجود است . اگر این دروازه باز شود، نخستین چیزی که تحت تاثیر قرار می گیرد، جسم و قوای بیرونی است . الفبای نخست ورود به این وادی سه کلمه است: امید، باور و حرکت . رهاورد این کلمات برنامه است چون انسان امیدوار برنامه دارد تا به باورهای خود جامه عمل بپوشاند . ارشمیدس، ریاضی دان بزرگ یونان، می گوید: «اهرمی از امید و باور به من بدهید تا من بدون محاسبات ریاضی زمین را از جای خود جابه جا کنم . (۶) »این دانشمند که از حکمای هفتگانه یونان است، چنان عقیده دارد که اهرم امید و باور، جسم را قدرتی مافوق تصور بشر می بخشد به گونه ای که در یک لحظه، بدون تامل و محاسبه، می توان کاری چنین سترگ را انجام داد . بسیاری از مردم در انتظار معجزه اند در حالی که خودشان باید خالق معجزه باشند . حضرت مسیح می فرماید: یک شخص ساده و معمولی می تواند تمام کارهایی را که من انجام داده ام و حتی کارهای بزرگ تر از آن را انجام دهد . شما می توانید معجزه گر باشید . (۷)در حدیث قدسی هم آمده است «بنده من، مرا اطاعت کن . من به هر چیز بگویم باش، واقع شود تو نیز قادر خواهی شد و به هر چه بگویی باش، تحقق می یابد .» در این مسیر و برای استفاده بهتر و کامل تر از قوای روانی و جسمی باید تصمیم بگیریم و برای روان و جسم خود برنامه بیولوژیک طراحی کنیم . این برنامه هفت گام دارد:گام اول: برای از میان برداشتن ذهنیت هایی که به ناتوانی و فقر و کمبود گرایش دارد . نخستین گام سپاس در برابر داشته ها است و عبادت و نیایش بهترین راه آن به شمار می آید .گام دوم: توانمندی ها، ویژگی های مثبت و تجارب مؤثر خود را بشناسیم و از آن ها بهره بگیریم زیرا شناخت آن ها روحیه ما را شاداب تر و جسم ما را برای برنامه ریزی بیولوژیک آماده می کند .گام سوم: در زندگی یک فرد، زمانی معجزه روی می دهد که باور کند هیچ چیز غیر ممکن نیست . پس اجازه دهیم جادوی دانستن و توانستن را تجربه کنیم .گام چهارم: اولویت های آرمانی و آرزوهای خود را بر شماریم و خود را مقید کنیم از میان انگیزه های متنوعی که هر یک ما را به سمتی فرا می خواند، بهترین را برگزینیم گام پنجم: در کنار امور جدی، علایق هنری و استراحت و تفریح و مطالعه را در برنامه ها بگنجانیم .گام ششم: توفیقات خود را یادداشت کرده، دلایل شکست ها را بررسی کنیم و دوباره پیشقدم شویم .نکته مهمی که در گام ششم نهفته است، یافتن انرژی مضاعف برای برنامه ریزی مجدد است . وقتی آدمی دلیل های عدم موفقیت را بررسی می کند، انرژی ای مضاعف جهت برنامه ریزی مجدد که اصطلاحا برنامه ریزی جبرانی خوانده می شود، می یابد .گام هفتم: با اندیشه های بزرگ مانوس شوید . امروزه روان شناسان معتقدند برای تربیت روان و جسم، بهترین چیز بالابردن انگیزه ها است و شناخت حیات و تلاش اندیشه های بزرگ و شخصیت های مهم پیشین و پسین از عوامل بالا بردن انگیزه است . جوزف مک کلندون می گوید: «موفقیت خود را با موفقیت دیگران پیوند دهید تا (اندیشه ها و تلاش های آنان) شما را به پیش برند و موجب حداکثر ترقی شما شوند .»بدن و روان تابع اندیشه های مایند . «روح و روان انسان نه دیدنی است نه لمس کردنی ولی در صورت صیقل خوردن خواهد درخشید .» (۸)وقتی بدن ما اهمیت موضوعی را احساس کند، تابعی مطلق از روان می شود . بدن تربیت پذیر است و حتی در زمان ناهوشیاری نیز در خدمت روان قرار می گیرد از جمله موارد، عجایب جسم است که در هماهنگی با روان خود را منقاد و مطیع می نمایاند برای در وجود ما مثال ساعت بیولوژیک قرار دارد . این ساعت گاه چنان قابلیت آموزش و برنامه ریزی و مرتب شدن دارد که در صورت استفاده درست از آن، می توانیم شاهد شگفتی ها باشیم . نمونه ای

که برای خیلی از افراد اتفاق افتاده و به سادگی از کنار آن گذشته اند، ساعات بیداری است . وقتی قرار است به علت ضرورت و پیش آمدن امری مهم مثلا ساعت ۵ صبح بیدار شویم و جالب این که ساعت را هم تنظیم می کنیم، درست اندکی پیش از صدای زنگ ساعت بیدار می شویم . گویا کسی یا عاملی ما را بانگ می زند . این همان ساعت بیولوژیک است .روان شناسان معتقدند، گاه این ساعت در مورد برنامه های دیگر نیز به کار می افتد برای مثال، اگر شما دانشجویید و قرار است فردا استاد از مطالب هفته گذشته بپرسد و عادیت دارید همیشه ۲ ساعت از وقتتان را با آرامش و سکوت به مطالعه اختصاص دهید وقتی ناگزیر فرصت مطالعه به دست نمی آورید و با خانواده در میهمانی به سر می برید، تا هنگامی که دو ساعت به زمان استراحت و خواب باقی است، چندان اضطراب ندارید ولی کافی است که زمان بگذرد، میهمانی طولانی شود، کم کم تاخیر نمودار گردد و جبران آن غیر محتمل به نظر رسد . در این موقعیت، بی تاب می شوید . امروزه این حالت را ترس، شرم یا اضطراب می خوانند ولی ممکن است همکلاسی دیگرتان این حالت را تجربه نکند . چرا برای شما این اتفاق می افتد؟ جواب ساده است بدن و روان شما در تنظیم زمان لازم به یقین رسیده است و همگی فشار می آورند برای چنین برنامه ای وقت کافی ندارید . بدین سبب، احساس ترس و واهمه به شما دست می دهد حتی در ارتباط با دیگران تمرکز را از دست می دهید و دوست دارید فورا مجلس پایان پذیرد .این برنامه بیولوژیک در ابعاد دیگر زندگی نیز مؤثر و حکمفرما است برای مثال: این گونه به نظر می رسد که برخورد ما در جامعه به عکس صورت می گیرد . ما عموما تمایل داریم به افرادی که تحت فشار روحی بسیار شدید قرار دارند و کسانی که بار فشار روحی را بهتر تحمل می کنند و آن ها که بسیار عذاب می کشند، به دیده احترام بنگریم زیرا به ما آموخته اند وقتی کسی می گوید: «من بیش از حد کار کرده ام » یا «بیش از حد تحت فشارم » . تحسینش کنیم و حتی از رفتارش سرمشق بگیریم ولی خوشبختانه بر فضای عمومی احساسات و هیجان های ما، قانونی مقدس و تخطی ناپذیر حکمفرما است و حد متعارف و معمول فشار روحی ما درست به اندازه تحملمان است . چنانچه ظرفیت تحمل ما تکمیل شود، نخستین زنگ خطری که به صدا در می آید، زنگ خطر جسم است . عارضه های جسمی، بی طاقتی، تعریق، خستگی، عصبانیت، بی تابی، بی میلی و شکوه و شکایت همگی رهاورد این عارضه است چون بدن بی تحمل شده و اعلام خطر می کند .بسیاری از مردم که می گویند: «من تحملم خیلی زیاد است » ، همیشه تحت مقدار زیادی از این نوع فشار قرار دارند . اگر به مردم آموخته شود طاقتشان را در تحمل فشار روحی زیاد کنند، آن ها در مقایسه با گذشته مسؤولیت و آشفتگی بیش تری را تحمل خواهند کرد تا دوباره سطح خارجی فشار روحی شان با میزان تحمل شان برابری کند .برای مقابله با این حالت و اسارت در دام های متوالی مشکلات باید زود و قبل از آن که فشار روحی از دسترس خارج شود، به هشدارهای بیولوژیک بدن توجه کرد . وقتی احساس می کنید فکرتان خیلی با سرعت حرکت می کند، وقت آن است که عقب گرد کنید و دوباره تحملتان را به دست آورید . وقتی برنامه زمانی از دسترس خارج می گردد، نشانه آن است که باید کمی آهسته تر حرکت کنید فهرست کارها را دیگر بار ارزیابی کنید به آنچه واقعا مهم است، پردازید و نیروی خود را صرف تمام کردن فهرست نکنید . وقتی حس می کنید آنچه باید انجام دهید، در حال حاضر از کنترل شما خارج شده و از انجام دادن همه آن ها دلسرد و نومیدید، به جای آن که دست ها را بالا بزنید و «وارد عمل » شوید، بهتر است آرام باشید، چند نفس عمیق بکشید و به یک پیاده روی کوتاه بروید . خواهید دید که ساعت بیولوژیک بدن به تامل نیاز دارد . وقتی فشار روحی خود را زود دریابید و مچ خود را همان ابتدای کار بگیرید - قبل از آن که از کنترل شما خارج شود - فشار روحی تان متوقف می شود . فشار روانی چون گلوله ای برفی است که از دامنه یک کوه بلند به پایین می لغزد . هنگامی که گلوله کوچک است، به راحتی می توان آن را مهار کرد اما پس از آن که نیرویی فزاینده می یابد، متوقف کردن آن - اگر ناممکن نباشد - بسیار دشوار خواهد بود .نیاز نیست درباره عدم توفیق در انجام دادن کلیه کارها نگران باشید . وقتی فکرتان پاک و آرام شود و میزان فشار در شما کاهش یابد، کاراتر می شوید و لذت بیش تری خواهید برد . وقتی میزان تحمل خود را در مقابل فشار روحی پایین بیاورید، خواهید دید که با فشار کم

تری روبه رو می شوید و برای از بین بردن فشار باقی مانده، ایده های نو و خلاق در خود خواهید یافت .نکته آخر این که ما با هم بسیار تفاوت داریم و این قاعده بر حالات، رفتارها، برنامه، نظم و بی نظمی و کلیه قواعد زندگی حکمفرما است . بهترین ما کسانی هستند که از نیروهای خدادادی به بهترین وجه استفاده می کنند . خداوند در وجود ما بسیاری از انرژی ها، توان ها و استعدادها را قرار داده است . بسیاری از افراد، از دیگر افراد مستعدتر نیستند اما پشتکار بالا، خلاقیت و تلاش بیش تر دارند . بدین سبب، به کشف های بیش تری از خود می رسند و مرزهای موفقیت را در می نوردند . خداوند وجود هیچ کس را از این توان های بالقوه تهی نیافریده است .همت، تلاش، پشتکار و شناخت هر چه بیش تر ما از خود و ساختار وجودی جهان پیرامون مان ما را به بسیاری از شگفتی ها و حیرت ها رهنمون می شود . بسیاری از ما سال ها عمر می کنیم و این توان های بالقوه را دست نخورده و بکر با خویشتن به زیر خاک می بریم . پس هیچ گاه نباید این سه اصل را در برنامه ریزی ها فراموش کنیم:۱ . اعتنا نکردن به افکار منفی۲ . شناخت بیش تر خود و تفکر در آنچه داریم نه آنچه می خواهیم .۳ . تغییر رابطه خود با مشکلاتموانع و مشکلات بخشی از زندگی اند شادی واقعی زمانی است که از دست آن ها خلاص شویم که معمولا پیش نمی آید یا کم تر حاصل می شود . پس باید رابطه خود را با مشکلات تغییر دهیم . و نوعی هماهنگی برنامه ریزی شده بین توان بیولوژیک بدن و امور برقرار سازیم .پی نوشت ها:۱. ۲(Basic (personality. فرهنگ روان شناسی، هوشیار رزم آزما، ص ۲۴۱ .۳ . دانش روزمره، وین دایر، ترجمه بهارک کاظمی، ص ۲۲ .۴ . رعد (۱۳): ۱۱ .۵ . دانش روزمره، ص ۳۹ .۶ . چهار هزار و پانصد سخن، مجید اصلان پرویز .۷ . دانش روزمره، دین دایر، ص ۳۶ .۸ . اندیشه های نیرو بخش، مک کلندون، جوزف و راینیز، ترجمه مهدی مجردزاده کرمانی، ص ۲۳۴ . http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۴۹۴۰&id=۴۱۶۲۰

برنامه ریزی برای آینده، پیش بینی یا آینده نگاری؟

نادر زالی

چکیده با افزایش تغییرات و دگرگونیها در سالهای آخر هزاره دوم و ظهور پیاپی مسائل جدید در جامعه جهانی، اتکا به روشهای برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی، جوابگوی نیاز مدیریت‌های کلان کشورها نبود و سایه سنگین عدم قعطیت‌ها و ظهور رویدادهای ناپیوسته و شگفت‌انگیز، وضعیت را به گونه ای دگرگون کرده بود که پیش‌بینی آینده در دنیای پرتحول برای

برنامه‌ریزان، امری مشکل به نظر می‌رسید. عدم توانایی در پیش بینی دقیق آینده و همچنین پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات روزافزون باعث شد تا محققان از قابلیت‌های دانش نوظهور آینده پژوهی بهره برده و آینده نگاری را وارد بطن فعالیت‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی تحولات علمی و تکنولوژی بکنند.این رویکرد در عرصه مطالعات آینده به سرعت در میان کشورها گسترش یافت و با گذشت کمتر از دو دهه، عرصه‌های مختلف علوم را نیز در نوردید. ولی در این میان علوم انسانی و اجتماعی که می‌توانست مبانی فلسفی و نظری مطالعات آینده را شکل داده و سایر علوم پایه و فنی و مهندسی را در دایره شمول آینده نگاریهای خود قرار دهد از موضوع به دور مانده و در حاشیه قرار گرفته است.در این خصوص تحرک در شاخه‌های علوم انسانی و اجتماعی و تلاش برای هدایت مطالعات کلان آینده ضروری است. از طرف دیگر در عرصه برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای بعنوان یکی از شاخه‌های علوم انسانی و اجتماعی که مبتنی بر پیش‌بینی آینده است لزوم تغییر رویکرد از پیش‌بینی به آینده نگاری ضرورتی اجتناب ناپذیر است و هم اکنون فرایند مطالعات شهری و منطقه‌ای نیازمند مهندسی مجدد جهت استفاده از رویکرد آینده‌نگاری در این فرآیند است. چه بسا بسیاری از مسائل و مشکلات بوجود آمده در مراحل اجرای طرح‌های شهری و منطقه‌ای به دلیل اتکا به پیش‌بینی و عدم جامع‌نگری در مورد تاثیر پیشرفتهای آینده بر حل مشکلات جامعه، برنامه‌های توسعه آینده را در مرحله عمل با

مشکل اساسی مواجه ساخته است.بر همین اساس این مقاله سعی دارد ضمن معرفی رویکرد آینده‌نگاری و آینده‌پژوهی با نقد فرآیند برنامه‌ریزی موجود در مطالعات شهری و منطقه‌ای، ضرورت استفاده از رویکرد آینده نگاری را در فرایند انجام مطالعات شهری و منطقه‌ای مورد بررسی قرار دهد. کلمات کلیدی آینده نگاری، فرآیند برنامه‌ریزی، مهندسی مجدد فرآیندها.مقدمه:

جهان معاصر عرصه تحولات شگرف و پویایی شتابنده است تغییرات چنان غافل گیر کننده و برق‌آسا از راه می‌رسند که کوچکترین کم توجهی به آن می‌تواند به بهای گزاف غافلگیری راهبردی در تمام عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی تمام شود. در این محیط سرشار از تغییر و بی‌ثباتی و آکنده از عدم قطعیت‌ها[۲]، تنها رویکرد و سیاستی که احتمال کسب موفقیت‌های بیشتری دارد تلاش برای معماری آینده[۳] است اگرچه این تلاش همواره با خطرپذیری فراوان قرین بوده است اما به هر حال پذیرش این مخاطره به مراتب عاقلانه‌تر از نظاره‌گر بودن تحولات آینده است. (خزائی، ۱۳۸۶ ، ۳)نگاه کلان به جهان امروز و بازیگران اصلی آن، حاکی از وجود مؤسسات تأثیرگذار آینده‌پژوهی[۴] و آینده نگاری[۵] در مراکز قدرت و تصمیم گیری دولتهای بزرگ و توسعه یافته جهان است چه بسا رویکرد آینده‌نگارانه آنان به مسائل جهان و برنامه‌ریزی برای آینده ریشه‌های تسلط آنان را بر جهان آینده بیش از پیش مستحکم‌تر می‌کند. امروزه مأموریت و تلاش عمده برنامه‌ریزی در کشورهای توسعه یافته علاوه بر توجه جدی به چالش‌های کنونی و ارائه رهیافت‌های مقطعی، تفکر درخصوص چالش‌های آینده و نحوه مواجهه و قدرت‌یابی در آن عرصه‌هاست برنامه‌ریزی هم اکنون با ارتقاء نقش خود به دنبال تسخیر آینده با اندیشه ایفای نقش جدی و سهم‌خواهی از آن است.بشر در طول تاریخ همواره براساس کشش درونی، شیفته کشف آینده و رمزگشایی از آن بوده است این سوالات که «آینده چگونه قابل پیش‌بینی است؟»، «آیا آینده تداوم حال و گذشته خواهد بود؟»، «چه اتفاقاتی ممکن است در آینده اتفاق بیفتد؟» و ... تا کنون چالش و درگیری عمده فکری برای برنامه‌ریزان و مدیران بوده و در این مدت، برنامه‌ریزان، رویکردهای مختلفی جهت برخورد با مسائل آینده به کار بسته اند که عمدتاً بر پایه تحلیل روندهای گذشته و ادامه آن در آینده بوده است. اما در آغاز هزاره سوم جهت حصول جامع‌نگری در برنامه‌ریزیها، علم آینده پژوهی، ادبیات پراکنده و غیرمنسجم درخصوص برنامه‌ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی متقن تبدیل کرده که وظیفه آن علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و مطلوب است.طرح موضوع:در شرایط پر تحول کنونی ، در برنامه‌ریزیهای توسعه مباحثی همچون فناوری اطلاعات و توسعه آن، ارتقای شاخصهای بهداشتی و آموزشی، احداث شبکه‌های زیربنایی، توسعه خدمات اجتماعی و مسائلی از این قبیل از فضاهای قابلیت‌دار توسعه آینده و محورهای آن نیست بلکه از جمله الزامات و مقدمات توسعه برای حضور در جهان آینده است در جامعه آینده ریشه‌های توسعه واقعی در مسائلی همچون رقابت‌های حضور در فضا، هوش مصنوعی، مهندسی ژنتیك، دنیای شگفت‌انگیز مجازی و سایر مسائل مشابه نهفته است و براساس نظر اکثر آینده‌پژوهان این دنیای شگفت‌انگیز در کمتر از ۴ دهه آینده اتفاق خواهد افتاد. واقعیت امر این است که برنامه‌ریزی برای آینده براساس نیازهای فعلی و یا کمبودهای خدماتی فعلی، سرمایه ملی مناسبی جهت حضور موفق در جهان آینده نیست و برای ایفای نقش در آینده ضرورت دارد با اتکا به رویکردهای جدید برنامه‌ریزی، به طور جدی پیشرانهای توسعه و تحولات آینده براساس مگاترندها[۶] و روندهای ناپیوسته، سناریوسازی[۷] شده و متناسب با قابلیت‌ها و توانمندیهای جامعه به واکاوی مسائل چالش برانگیز کنونی و آینده و برنامه‌ریزی برای حضور موفق در آینده اقدام شود. به مفهوم دیگر امروز ادبیات برنامه‌ریزی از مفاهیم پیش‌بینی، آینده‌نگری و کشف آینده عبور کرده و به حوزه آینده‌پژوهی، آینده‌نگاری که وظیفه‌اش نگاشت آینده و ساخت آن است رسیده است.در واقع باید گفت مشکلات کنونی جامعه بشری در مجموع ناشی از دو عامل است اول عدم شناخت هوشمندانه آینده درمقاطع زمانی گذشته و دوم تحولات حیرت‌آور در عرصه فناوری همراه با روند شتابان جهانی شدن[۸]، برهمین اساس امروز جهت جبران خطاهای گذشته، شناخت تحولات آینده با رویکرد آینده‌نگارانه ضروری و از اولویت‌های اصلی است.بسیاری از حوادث و

رویـدادهای آینـده قابل پیش‌بینی و انقیاد هسـتند. دخالت انسان در این روند موجبات تغییر و تحولات مطلوب را ایجاد خواهد کرد. اما در اغلب موارد اشـتغال به زمان حال و تلاش در جهت رفع مشـکلات موجود، مانع از آن می‌شود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان به آینـده بیاندیشـند. بایـد توجه داشت که حضور عاملانه در روند تحولات آینده، کاهش تهدیدات و افزایش فرصت‌ها و گزینه‌ها، نیازمنـد رویکردی آینـده‌پژوهانه است که امکان کنش‌گری در رخـدادهای آینده را فراهم می‌سازد. (خزایی، ۱۳۸۶،۴)عدم شناخت هوشـمندانه آینـده در زمانهای گذشـته متأثر از ابزارهای برنامه‌ریزی و نحوه بکارگیری آنها در فرایند برنامه‌ریزی است ((Myer ,۲۰۰۰,۲در واقع این ابزارها و تکنیک‌ها، پوشش اجرایی فرایند برنامه ریزی است که بعضاً عدم انتخاب صحیح پوشش‌های اجرایی و بعضاً نیز عـدم انتخاب صـحیح خود فراینـد برنامه‌ریزی و تبعیت آن از مراحل کلیشه‌ای ، در عمل باعث بروز مشـکلات عدیده‌ای در جـامعه مورد برنـامه‌ریزی می‌شونـد که تـاکنون در ارزیابی‌هـای علل آن به مشـکلات ریشه‌ای و چارچوبی فراینـد برنامه‌ریزی اشاره نشده و بار اصـلی مسـئولیت عدم مطلوبیت جامعه به دوش دولتمردان و مجریان طرحها انداخته شده است. در صورتی که بار اصـلی مسئولیت موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ها به طراحان به خصوص آینده‌اندیشان برنامه‌ها برمی‌گردد.برهمین اساس با چنین وضـعیتی امروز نیازمنـد مهندسـی مجـدد فرایند برنامه‌ریزی و تغییر نگرش اساسـی در خصوص مراحل انجام کار برنامه‌ریزی هستیم و شـرایط کنونی جامعه جهانی و تأثیر تغییر و تحولات علمی و تکنولوژی بر بروز مسائل جدید و حل آسان بسیاری از مشکلات جامعه کنونی ، پرداختن به موضوع تغییر چهارچوبهای برنامه‌ریزی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است.از اوایل دهه ۷۰ میلادی علم و هنر آینده‌نگاری به عنوان ابزار سیاسـتگذاری بطور رسـمی در چند کشور محدود بخصوص ژاپن به کار گرفته شد ولی از اوایل دهه ۹۰ میلادی به طور گسترده با همکاری نهادهای بین‌المللی جهت توانمندسازی کشورها این روش استفاده شد و امروز بعنوان رویکرد غالب برنامه‌ریزی در اکثر کشورهـای توسـعه یـافته درآمـده است. (نـاظمی، ۸۵، ۱۲۳)در ایران سـابقه آینـده‌نگری[۹] به برنامه‌هـای پنـج سـاله کشور برمی‌گردد و سـند چشم‌انـداز توسـعه کشـور در افق ۱۴۰۴ کـه دو دهـه آینـده را نشـانه گرفتـه است اولین سـند تفکر استراتژیـک و آینـده‌نگارانه ایران است که براساس آن محورهای توسـعه کشور در بخش‌های مختلف طراحی و تدوین شده و با انجام تقسیم کار منطقـه‌ای، هرکـدام از استانهای کشـور عهـده‌دار مسئولیت‌هایی متنـاسب بـا قابلیت‌هـای خـود جهـت تحقق آینـده مطلـوب کشـور گشـته‌اند.تحلیـل رویکردهـای کلاـن در برنـامه‌ریزی برنـامه‌ریزی گرایش و خواست انسان به آینـده ، حل مشـکلات در آینـده، آینـده‌بینی و امید به آینده است (Faludi, ۱۹۷۰) در خصوص برنـامه‌ریزی برای آینـده دو پارادایم کلی اکتشافی و هنجاری وجود دارد کـه هر کـدام از ایـن پارادایم‌هـا نگـاه خاصـی بـه مفهـوم آینـده و نحـوه رسـیدن بـه آن دارنـد. (Twiss, ۱۹۹۲)- پارادایم اکتشافی[۱۰]: در این پارادایم آینده نتیجه علی و معلولی گذشته است و نوعی جبرگرایی پنهان در آن وجود دارد. نتیجه این نگاه به آینـده، آینـده‌ای است محتوم و ثابت که تاریـخ مطابق با قوانین خود، حال را به آن آینـده تبـدیل خواهد کرد در این پارادایم انسان صرفا ناظر بیرونی است که تنها می‌توانـد به اکتشاف آن آینـده محتوم بپردازد این پارادایم مبتنی بر پیش بینی است و اکتشاف آینده تنهـا نـتیجه منطقی آن است. مثلاًـ «جمعیت ایران در سـال ۱۴۰۴ چقـدر خواهـد بود؟» یـا «میزان صـادرات غیرنفتی ایران در ۲۰ سال آینـده چقـدر خواهد بود؟» که عمدتا مبتنی بر تحلیل روندهای گذشـته و ادامه آنها در سالهای آتی است. (ناظمی، ۱۳۸۵، ص ۱۳-۱۲) و (Twiss, ۱۹۹۲)- پـارادایم هنجاری[۱۱]: در ایـن پـارادایم نیروی انسـان در سـاخت آینـده در نظر گرفته می‌شـود و انسـان جایگاه بیرونی و مشاهـده‌گر خود را تغییر داده و با مفهوم ساخت آینده روبروست در این پارادایم انسان با طیف وسـیعی از آینده‌ها شامل آینـده‌های ممکن، آینـده‌های محتمل و آینـده های باور کردنی روبروست که رسـیدن به هر کدام از آنها بسـتگی به سـطح و کیفیت خواسته انسـان یعنی آینـده مطلوب وی دارد در این پارادایم برخلاف پارادایم اکتشافی، جبرگرایی پنهان وجود نـدارد بلکه انسان کاملا مختار است مسیر زنـدگی خود را خود انتخاب کنـد در این پارادایم انسان با سه سوال اساسـی روبروست: «وقوع کـدام آینـده‌ها ممکن است»، «وقوع کـدام آینـده محتمل است» و «وقوع کدام آینده‌ها مطلوب است». (ناظمی، ۸۵، ۱۲) و (وحیدی مطلق،

۱۳۸۵)در مجموع بایـد گفت رویکرد پیش‌بینی در برنامه‌ریزی به دو دلیل در سالهای پایانی هزاره سوم با چالش اساسی روبرو شـد اول، جزمی و صلب گرفتن آینـده و دوم عـدم وجـود دقت کـافی. (نـاظمی، ۱۳۸۶: ص ۳)مقـایسه این دو پـارادایم نشـان می‌دهد تفاوتهـای کاملاًـ مشخصـی در شیوه برنامه‌ریزی آن دو در نگاه به آینـده وجود دارد.در پارادایم اکتشافی عمل برنامه‌ریزی از زمان حال شـروع شـده و رو به سوی آینده دارد به عبارت دیگر رو به بیرون[۱۲] است و تلاش می‌کند تحت شـرایط مختلف کشف کند که کـدام آینـده رخ می‌دهد نقطه شـروع این آینده‌ها غالبا در زمان حال است. اما در پارادایم هنجاری اصـطلاحا برنامه‌ریزی «رو به درون[۱۳]» است و با انتخاب یک یا چند موقعیت خاص در زمان آینده شـروع می‌شود و در واقع نقطه شـروع در این پارادایم آینده اسـت و بـا رویکرد پس نگری[۱۴] از آینـده به امروز برنـامه‌ریزی شـروع می‌شود. (شوارتز، ۸۷، ص ۱۰۸)همچنیـن این دو رویکرد حامل مفاهیم «علی و معلولی» و«غایت انگاری» هستند. با اصل علی و معلولی می‌توان آنچه را که در گذشته رخ داده توضیح داد و آنچه را که در آینـده رخ خواهـد داد پیش بینی کرد این اصل بیشتر به پارادایم اکتشافی نزدیک است و پیش‌بینی مهم‌ترین ابزار آن است. اما در اصل غایت‌انگاری رفتار انسانها در آینـده نمی‌توانـد با رجوع به قوانین علی و معلولی توضیـح داده شود و در این آینده ممکن است ناپیوسـتگی‌ها در رونـدها اتفاق بیافتـد که شـگفتیهای علم و تکنولوژی نام دارنـد و آینـده نگاری و آینـده پژوهی ابزار برنـامه‌ریزی آن است. رویکرد «علی و معلـولی» رویکرد سـنتی به برنـامه‌ریزی و رویکرد «غـایت انگـاری» رویکرد نو به برنـامه‌ریزی است.در رویکردهـای سـنتی برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز ابتـدا با طرح این سوال که «در آینـده درازمـدت چه روی خواهـد داد» پیش‌بینی لازم را انجام می‌دهـد آنگاه پیش‌بینی‌ها را مبنای تصـمیم گیری و اتخاذ سیاست قرار می‌دهـد و در نهایت اقـدام می‌کند. (Foren, ۲۰۰۱, ۵۲) به عبارت دیگر از شـرایط حال آغاز کرده و به درون آینـده می‌رود در حالیکه در نگاه نو به برنامه‌ریزی، برنامه ریزابتدا به افق آینده می‌رود و با حضور در افق آینده و دیده‌بانی حال و گذشـته مسیرهای مشـخص برای معماری توسعه از آینده به حال را تعیین و تدقیق می‌کند. (مبینی دهکردی، ۱۳۸۷، ص ۴۰)فرآیند برنامه‌ریزی:از نظر اندیشمندان، برنامه‌ریزی «فرآیندی آگاهانه جهت حـل مسائـل موجود و دست‌یـابی به مسـیری برای ایجـاد دگرگونی در نظـام اجتمـاعی است که یک سلسـله عملیات اجرایی منظم و پایش شده را با توجه به اولویت‌ها در آینده پیش‌بینی می‌کند.» (معصومی اشکوری، ۱۳۸۷، ص ۱۵)این تعریف از فرایند برنامه‌ریزی تقریبا مورد اتفاق نظر اکثر اندیشـمندان برنامه‌ریزی است و دارای شـش مشـخصه کلیـدی به شـرح ذیل است:فرآینـد بودن، آگاهانه بودن، تاکیـد برحل مسائل، تأکیـد بر اولویت‌بنـدی، تعیین اهداف، سیاسـتگذاری.علت انتخاب فرآیند در برنامه‌ریزی به دلیل توانایی تعریف کامل و بهتر مسائل، محدودیت‌ها و امکانات، بهینه‌یابی آلترناتیوها، تصمیم گیری منطقی و مبتنی بر اصول و قابلیت باز خورد و تجدید نظر است این فرایند در رویکرد سـنتی به برنامه‌ریزی از شـش مرحله کلی تشکیل شده است.در این رویکرد جریان فرآیند برنامه‌ریزی جریانی خطی و دارای باز خورد بعـد از اجرا است و محوری‌ترین بخش آن تعیین اهداف کلی است که در این مرحله با رویکرد اکتشـافی و عمـدتا مبتنی بر تحلیـل رونـدهای گذشـته بـه پیش بینی وضـعیت آینـده و تعییـن اهـداف کلی پرداخته می‌شـود همـانطوریکه در بخش قبـل نیز توضیـح داده شـد در ایـن نـوع نگـاه به برنـامه‌ریزی تحولاـت آینـده دارای پیوسـتگی‌ها و ارتباطـات مشـخص با تحولات گذشـته و حال بوده و هیچگونه موضوعی در خصوص ناپیوسـتگی و شگفتی‌سازها[۱۵]ی علم و تکنولوژی در پیش‌بینی جهان آینده مورد توجه قرار نمی‌گیرد.آنچه که امروزه در مطالعات شهری و منطقه‌ای بخصوص طرح‌های جامع و تفضیلی و طرح‌هـای کلاـن ملی و منطقه‌ای مشاهـده می‌شود و نتیجه اجرای آنهـا نیز گویـای این مطلب است رویکرد اکتشـافی در پیش‌بینی آینـده است و بـدون توجه به توانایی‌های علم و تکنولوژی و تأثیر و کاربرد آن در حل مسائل و مشـکلات امروز، یا به عبارت دیگر رفع چالشـهای کنونی، صرفا با تکیه بر توانمندیهای علم و تکنولوژی امروز، پیش‌بینی‌های نامناسب و بعضاً نادرست برای مقاطع بلند مـدت صورت می‌گیرد که با عبور زمان و ظهور تحولات جدیـد، مشـکلات عدیـده‌ای را در اجرا برای مدیران و برنامه‌ریزان بوجود می‌آورد.مهندسـی مجـدد فرآیند برنامه‌ریزی: اگر برنامه‌ریزی را حرکتی برای رسـیدن به یک نقطه مطلوب و آمادگی برای حل

مسائل و مشکلات دنیای جدید بدانیم پس باید فرآیند انجام آن نیز متناسب با شرایط دنیای جدید مورد بازنگری و ترسیم مجدد قرار گیرد. مهندسی مجدد شیوه ای برای بازسازی سازمان و مدیریت است که به دلیل شیوه بدیع آن در بررسی و اصلاح فرایندها از دهه ۹۰ میلادی مورد توجه جدی برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در نظریه‌های سنتی، سیاستگذاری و برنامه‌ریزی براساس مدلهای خطی صورت می گرفت. (ERA, ۲۰۰۲) ولی در شرایط کنونی، فرآیند برنامه‌ریزی خطی مبتنی بر پیش‌بینی نمی‌تواند جوابگوی نیازهای برنامه‌ریزی در جهان پر از تحول کنونی و آینده باشد. در جامعه امروزی به مدد پیشرفت علم و تکنولوژی تغییرات چنان شتابان و سریع است که جهت حصول موفقیت در آینده اتکاء صرف به برنامه‌ریزی به شیوه سنتی را غیر ممکن ساخته و رویکرد نوین آینده‌پژوهی را وارد عرصه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی کرده است. در این رویکرد به جای پیش بینی روندها و کلان روندها تاکید بر یافتن حوزه‌های مناسب در جهان آینده و در نظر گرفتن قدرت تاثیر گذاری تحولات علمی و تکنولوژیکی بر رفع چالشها و مسائل مبتلا به جامعه برنامه‌ریزی است و جدا از ارزیابی تاثیرات ادامه روندهای موجود، برتأثیرات شروع روندهای ناپیوسته که احتمالاً در زمان آینده آغاز خواهند شد نیز تاکید دارد. ارائه فرایند جدید برنامه‌ریزی:فرآیند پیشنهادی برای برنامه‌ریزی بخصوص در عرصه‌های شهری و منطقه‌ای مبتنی بر رویکرد هنجاری است در این فرآیند شناخت وضع موجود پایه فرآیند برنامه‌ریزی است و براساس این شناخت مسائل کلیدی استان اعم از توانمندیها، ضعف ها، قابلیت‌ها و محدودیت‌ها استخراج شده و در مرحله سوم در خصوص مسائل کلیدی منطقه مورد مطالعه، آینده نگاری کلی و مناسب در سطوح جهانی و ملی انجام و به ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدف منجر میگردد با تعیین حوزه‌های هدف، امکان تهیه سبد سناریوها و گزینش سناریوهای مطلوب برای برنامه‌ریز فراهم می گردد که انتخاب سناریوی مطلوب زمینه و چارچوب مناسبی را برای هدف گذاری‌های کیفی و کمی و سیاستگذاری و نهایتا اجرا بوجود می‌آورد. در فرایند برنامه‌ریزی پیشنهادی انجام فعالیت برنامه‌ریزی در ۱۱ مرحله به شرح ذیل صورت می گیرد.مرحله اول: شناخت وضع موجوددر این مرحله شرایط منطقه مورد مطالعه از زمان گذشته تا حال موجود بررسی قرار می گیرد داده‌های مربوط به محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و امکانات طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گردآوری، طبقه‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.مرحله دوم: تعیین مسائل کلیدیدر این مرحله براساس خروجی اطلاعات شناخت وضع موجود، مسائل کلیدی منطقه در تمام زمینه‌ها استخراج شده و نقاط قوت و ضعف منطقه در خصوص مسائل کلیدی مورد بحث قرار می گیرد. مثلاـ ممکن است مسائل کلیدی یک منطقه مورد برنامه ریزی در ۲۰ سال آینده مسائلی همچون تامین آب شرب ، بهره‌وری تولید در بخش کشاورزی، تامین انرژی پاک برای صنایع ، تمرکز در کلانشهرها ،ظهور نسل جدید نیروی جوان و نخبه ،امکان بهره گیری از انرژیهای نو (زمین گرمایی، خورشیدی، ...) و نوآوری در تکنولوژیهای صنعتی باشد .البته ذکر این نکته ضروری است که مسائل کلیدی صرفا مربوط به مشکلات یک جامعه یا یک منطقه برنامه‌ریزی نیست بلکه می‌تواند شامل قابلیت‌ها و نقاط قوت قطعی و احتمالی یک منطقه نیز باشد.مرحله سوم: آینده نگاریآینده نگاری یکی از اصلی ترین مراحل فرآیند برنامه‌ریزی به شیوه جدید است که ضرورتا باید بعد از شناخت وضع موجود و تعیین مسائل کلیدی منطقه به آن پرداخته شود در این مرحله، آینده نگاری تحولات جهانی و ملی با چارچوب مسائل کلیدی منطقه برنامه‌ریزی مورد بحث و بررسی قرار می گیرد بطور مثال این احتمال وجود دارد که در عرصه جهانی در خصوص دستیابی به انرژی پاک و یا استفاده بهینه از آب سالم آشامیدنی راهکارهای جدید براساس تکنولوژیهای جدید در حال وقوع باشد که آگاهی از آنها امکان برنامه‌ریزی مناسب‌تر و صحیح تر را برای برنامه ریزی فراهم می کند. فلذا این مرحله از فرآیند برنامه ریزی، پل ارتباط مسائل کلیدی منطقه به تعیین حوزه‌های هدف در آینده و ترسیم چشم انداز است.مرحله چهارم: ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدفدر این مرحله ضمن تعریف افق برنامه ریزی، اهداف آرمانی برنامه ریزی برای منطقه مورد مطالعه متناسب با ویژگیها و توانمندیها مشخص می‌شود و حوزه‌های هدف نیز در افق آینده بصورت مشخص تبیین می‌شود. خروجی‌های مرحله اول تا سوم شامل شناخت، مسائل کلیدی و آینده‌نگاری، ورودی

خام مرحله ترسیم چشم انداز و تعیین حوزه‌های هدف هستند و به عبارت دیگر شناخت وضع موجود و شناخت آینده‌های ممکن، محتمل و باورکردنی در خصوص مسائل کلیدی استان اضلاع مثلثی هستند که ترسیم چشم انداز یا آینده مطلوب را برای برنامه‌ریزی ممکن می‌سازند. ترسیم آینده مطلوب نقطه گست تفکر برنامه‌ریزی در خصوص گذشته و حال منطقه برنامه‌ریزی است و از این مرحله به بعد تفکر برنامه ریزی تفکر مبتنی بر ساخت آینده است.در ترسیم چشم‌انداز، سه سطح آینده‌های ممکن، آینده‌های باور کردنی و آینده‌های محتمل مورد ارزیابی قرار گیرد. (Porter, ۱۹۹۱) و (Twiss, ۱۹۹۲)آینده‌های ممکن[۱۶]: شامل تمامی وضعیت‌های ممکن است که می‌تواند در آینده محقق شود این طیف از آینده‌ها مجموعه‌ای از تصویرهایی هستند که انسان برای آینده‌اش در نظر دارد و عمدتاً تخیلی و حاصل تصویرپردازی ذهن بشر است این آینده‌ها و فراتر از دانش و علم بشر امروزی است.آینده‌های باور کردنی[۱۷]: شامل آندسته از آینده‌هایی است که براساس دانش فعلی بشر امکان ظهور آنها در آینده وجود دارد و برخلاف آینده‌های ممکن که متناقض با اصول و دانش فعلی بشر هستند این آینده‌ها منطبق بر این اصول هستند. آینده‌های باور کردنی زیر مجموعه‌ای از آینده‌های ممکن هستند.آینده‌های محتمل[۱۸]: به آن دسته از آینده‌هایی اشاره دارد که احتمالاً تحقق می‌یابد این آینده‌ها زیرمجموعه‌هایی از آینده‌های باور کردنی هستند.در سناریونویسی برای آینده، ترکیبی از آینده‌های ممکن، محتمل و باورکردنی بعنوان آینده مطلوب[۱۹] ترسیم می‌شود و جهت رسیدن به آن آینده سناریوهای مختلف تدوین می‌شود که سبد سناریوهای متناقض، متناسب، متفاوت و متشابه را تشکیل می‌دهد (voros, ۲۰۰۳)مرحله پنجم: تهیه سبد سناریوها برای فعالیت در دنیای سرشار از عدم قطعیت، مدیران و برنامه‌ریزان باید مفروضات خود را درباره مسیر حرکت با پرسش‌های فراوان «اگر این طور شود چه؟» به چالش بکشند تا بتوانند جهان آینده را واضح ببینند. هدف سناریوسازی در برنامه‌ریزی کمک به رهبران و مدیران برای تغییر نگرش آنها نسبت به واقعیت‌های پنداری و نزدیک کردن دیدگاه آنها به واقعیت‌های موجود و یا درحال ظهور است نتیجه نهایی سناریو نویسی ترسیم یک نقشه درست از آینده نیست بلکه هدف آن اصلاح و بهبود نظام‌مند تصمیم گیریها درخصوص حوزه‌های هدف مربوط به آینده است.مرحله ششم: گزینش سناریوی مطلوب از میان انبوه سناریوهای جمع آوری شده در مرحله پنجم، باید سناریوهای مناسب که متناسب با آینده مطلوب طراحی شده باشد انتخاب شده و تاثیر گذاری تحولات علم و تکنولوژی بر انعطاف سناریوهای منتخب مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد.مرحله هفتم: هدف گذاری کیفی و کمی این مرحله مختص تدوین راهبردهای کلان برای پوشش اجرایی دادن به سناریوی مطلوب برنامه ریزی است در این مرحله غیر از اهداف کلان کیفی، اهداف کلان کمی نیز جهت تبیین دقیق مسیر برنامه ریزی تعریف می‌شود.مرحله هشتم: سیاستگذاریدر این مرحله راهها و روشهای اجرایی شدن سناریوی بهینه جهت رسیدن به آینده مطلوب سیاستگذاری می‌شود و بصورت کاملا اجرایی و عملیاتی، چگونگی دست یافتن به هدف‌های کمی و کیفی ترسیم می‌شود.مرحله نهم: تدوین پروگرام‌های اجراییپروگرام‌ها مجموعه‌ای از پروژه‌های اقتصادی و اجتماعی هستند که نقش محرک را برای یک منطقه ایفا می کنند پروگرام‌های اجرایی معمولا بصورت یک بسته جامع ارائه می‌شود مثلا در خصوص راه‌اندازی یک کارخانه بزرگ تولید مس، صرفاً به طرح احداث کارخانه بسنده نمی‌شود بلکه در قالب یک مجموعه به مسائلی از قبیل بازار فروش، شبکه حمل و نقل، تامین انرژی، اسکان جمعیت و تمام مسائل مربوط به آن پروژه بصورت یک جا اشاره و هر کدام از اقدامات اولویت بندی می‌شوند. مرحله دهم: اجرا و پایش فرآینداین مرحله در واقع نمود عینی یافتن تلاشهای تیم برنامه ریزی جهت ترسیم آینده مطلوب و هدف گذاری برای آن است. در این مرحله به غیر از مسائل مربوط به اجرا، همزمان تحولات محیط رصد شده و تغییرات لازم در مراحل مختلف برنامه ریزی داده می‌شود.مرحله یازدهم : بازخورداین مرحله در واقع شامل ارزیابی روند انجام کار و خروجی های مثبت یا منفی آن است خروجیهای مثبت یا منفی می تواند تاثیر مهمی بر اصلاح فرایند برنامه ریزی ، موانع و مشکلات و یا احتمالا کاستیهای فرایند برنامه ریزی داشته باشد . جمع‌بندی و نتیجه گیری در جهان پر از تحول معاصر، مدیران و برنامه‌ریزان آگاه و

آینـده‌نگر، به جای انتظار برای اسـتقبال از آینـده در محیط کارشان و اتخاذ تصـمیم در هنگام رویارویی با آینـده، تفکر برنامه‌ریزی خود را با ماشین زمان به آینده منتقل کرده و با حضور در آینده مطلوب، با رویکرد پس‌نگری از آینده به امروز مسیرهای توسعه را تابلوگذاری و سیاسـتهای رسیدن به آن آینده مطلوب را ترسیم می‌کنند. از بین سه زمان گذشـته، حال و آینده، زمان آینده از همه آنها مهمتر است به جهت اینکه آینـده زنـدگی بشر را ترسیم می‌کنـد و انسان را در زنـدگی به تلاش و فعالیت وا می‌دارد گذشـته دیگر در دسـترس نیست و تنهـا خـاطراتی از آن در هزار تـوی ذهن بر جـای مانـده است حـال نیز رمنـده و گریزپـا در گـذر است و کوچکترین تأثیری را برنمی‌تابـد آینـده تنها چیزی است که برای برنامه‌ریزی باقی مانـده تا در آن و با آن زنـدگی کنیم.برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای بعنوان یکی از شاخه‌هـای اصلی برنـامه‌ریزی در جـامعه ، به دلیـل ارتبـاط تنگاتنـگ و وسیع با سازمانها ، مردم و ارگانهـای اجرایی و بازتـاب سـریع عملکرد آن، بیشـترین کمـک را می‌توانـد در جهـت بهبـود و اصـلاح فراینـدهای برنـامه‌ریزی و مهندسـی مجـدد آن ارائه بدهـد همانگونه که مطرح شد در برنامه‌ریزی با دو رویکرد اساسـی روبرو هستیم رویکرد اکتشافی بعنوان رویکردی جهت کشف آینـده و رویکرد هنجاری بعنوان رویکردی جهت ساخت آینده. به نظر می‌رسد آنچه که تاکنون در عرصـه برنامه‌ریزیهـای شـهری و منطقه‌ای اتفاق افتاده اتکاء به رویکرد اکتشافی در برنامه‌ریزی برای آینـده است که به دلیل تحولات سـریع در جـامعه و تـأثیر پیشـرفت‌های علم و تکنولوژی بر پیشـرفت سـریع و حل مسائل جوامع ، عملاً مشـکلات عدیـده‌ای در مرحله اجرا بوجود آمـده که برنامه‌ریزیهـا را بـا تغییرات اساسـی و یـا به عبـارت بهتر با آشوب برنامه‌ریزی مواجه ساخته است.از این رو احساس می‌شود امروز تغییر رویکرد اکتشافی مطالعات آینـده به رویکـرد هنجاری، ضـرورت اجتناب‌ناپذیر برنامه‌ریزی است. این مقاله سـعی کرده با نقد فرایند برنامه‌ریزی سـنتی مبتنی بر کشف آینده، ضمن ارائه ایده مهندسی مجدد فرایند برنامه‌ریزی، تغییرات مورد نظر در فراینـد برنامه‌ریزی مبتنی بر ساخت آینـده را ارائه دهد که این تغییرات با محوریت به کارگیری آینده‌نگاری و روشـهای آن به جای پیش‌بینی و آینـده‌نگری در ایـن فراینـد اسـت. نتایـج کلی این مقـاله را بصـورت تیـتروار می‌تـوان به شـرح ذیـل مطرح کرد:· فلسـفه آینـده‌نگاری برگرفته از مفـاهیم علوم انسـانی و اجتمـاعی است اما در علوم انسانی ضـعف نظری شدیـدی در این خصوص مشاهـده می‌شود به طوریکه برخلاف کشورهای پیشرو در این خصوص، در ایران بانی و هدایتگر آینده‌نگاری علوم فنی و مهندسی است که به دلیـل مـاهیت رشـته‌های فنی و مهندسـی، امکان هـدایت جامع و مبتنی بر ارزش‌های ملی مطالعات آینـده‌نگاری بوسیله این علوم وجود نـدارد لـذا ضـرورت تحرک در دامنه مباحث علوم انسانی و اجتماعی جهت تقویت بنیانهای فلسـفی و مبتنی بر ارزشـهای ملی آینـده‌نگاری کاملاًـ احسـاس می‌شود.· آینـده‌نگاری در ایران الگوبرداری محض و نـاقص از شـیوه انجـام آن در کشورهای اروپایی است و این الگوبرداری عمدتاً به بخش فنی و مهندسـی مربوط می‌شود.· مشـکلات کنونی جامعه بشـری ناشی از عدم شناخت دقیق آینـده است اگر وضـعیت امروز جـامعه نتیجه آینـده‌نگری زمان گذشـته بوده پس اشـکالات عدیـده‌ای در شـیوه برنامه‌ریزی و نحوه شنـاخت مـا از آینـده در گذشـته وجود داشـته است.· پـارادایم اکتشـافی در برنـامه‌ریزی به معنی کشف آینـده در جهان پر از تحول امروزی چیزی جز به انتظـار آینـده نشسـتن نیست و لزوم تغییر این رویکرد در نهادهای مسئول برنامه‌ریزی جهت موفقیت در آینـده کاملاًـ احسـاس می‌شود.· کـارایی پارادایم هنجاری در برنامه‌ریزی به معنی ساخت آینـده جهت کاهش و محـدود کردن دامنه عـدم قطعیت‌ها در آینـده است و به کارگیری آینده‌نگاری و ارزیابی تأثیرات تمام متغیرها و مسائل کلیدی بر روی هم در آینده ضـروری به نظر می‌رسـد.· فراینـد برنـامه‌ریزی سـنتی، خطی و متشکل از ۶ مرحلـه کلی اسـت. در این فراینـد محـوریت موضـوع بر پیش‌بینی رونـدهای گذشـته در آینده است که هیچگونه تأکیدی بر روندهای ناپیوسـته که ممکن است در آینده رخ دهد نمی‌شود لذا دارای ضعـف بسـیار عمـده‌ای در خصـوص آینــده‌نگری اسـت چـون تمـام ویژگیهـای آینـده را مـورد بررسـی قرار نمی‌دهـد.· ظهـور ناپیوسـتگی‌های شـگفتی‌ساز در عصـر اطلاعـات و ارتباطـات و همچنین جهـانی شـدن سـریع تحولاـت در کمتر از چنـد سـال، لزوم مهندسـی مجـدد فراینـد برنـامه‌ریزی را بر مبنـای حـذف رویکرد پیش‌بینی و جـایگزینی رویکرد آینـده‌نگاری اجتناب ناپـذیر ساخته

است.٠ تعیین مسائل کلیدی و آینده‌نگاری تحولات جهانی و ملی مهمترین مرحله‌ای است که به نظر می‌رسد باید در رویکرد نو به برنامه‌ریزی وارد مراحل و فرایند برنامه‌ریزی شود.٠ سناریونویسی برای آینده و تشکیل سبد سناریوها مبتنی بر متغیرهای تأثیرگذار در جامعه آینده از دیگر مراحل مهم در رویکرد نو به برنامه‌ریزی است که لازم است تمهیدات لازم و احتیاطی جهت برخورد با هرگونه آینده ممکن در جهان آینده اندیشیده شود.منابع فارسی – معصومی اشکوری، حسن، ۱۳۷۱، فرآیند برنامه ریزی شهری، یک الگوی سه سویه، مجله معماری و شهرسازی شماره ۱۸، تهران– معصومی اشکوری، حسن، ۱۳۸۷، راهنمای علمی برنامه ریزی و آینده‌پژوهی، انتشارات پیام، تهران– علیزاده، عزیز، وحید وحیدی مطلق و امیر ناظمی، ۱۳۸۷، سناریو نگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها، موسسه مطالعات انرژی، تهران– شوارتز، پیتر، ۱۳۸۷، هنر دورنگری، ترجمه عزیز علیزاده، انتشارات مرکز آینده پژوهی علوم فناوری دفاعی، تهران– بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۴، روش‌های آینده نگاری تکنولوژی، گروه آینده‌اندیشی بنیاد توسعه فردا، تهران– ملکی‌فر، عقیل ۱۳۸۵، الفبای آینده پژوهی، اندیشکده صنعت وفناوری– علیزاده، عزیز، ۱۳۸۷، سناریوها: بهترین ابزار برای رویارویی باآینده، اندیشکده وحید– ناظمی قدیری، امیر، ۱۳۸۵، «آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا»، مرکز صنایع نوین، وزارت صنایع و معادن، تهران– کشف آینده، ۱۳۸۷، خبرنامه الکترونیکی، کانون آینده پژوهان ایرانی، شماره‌های اول، دوم، سوم– خزائی، سعید و همایون جاذبی‌زاده، ۱۳۸۷، هنر آینده‌نگاری، مجله الکترونیکی کشف آینده، شماره سوم www.futurediscovery.com– خزائی، سعید، و عبدالرحیم پدرام، ۱۳۸۷، راهنمای گام به گام آینده پژوهی راهبردی، انتشارات کشف آینده– پدرام، عبدالرحیم، ۱۳۸۶، آینده پژوهی حوزه‌ای نو برای کندوکاو، سایت کشف آینده– پدرام، عبدالرحیم، ۱۳۸۶، آینده‌نگاری سنت حاکم بر آینده‌پژوهی، سایت کشف آینده www.futurediscorery.com– خزائی، سعید، ۱۳۸۶، آینده‌پژوهی، مفاهیم و ضرورت‌ها، سایت کشف آینده– معاونت برنامه‌ریزی و راهبردی ریاست جمهوری، ۱۳۸۶، مبانی سند چشم‌انداز کشور www.mporg.ir– ناظمی، امیر، ۱۳۸۶، آینده‌نگاری منطقه‌ای به مثابه آمایش سرزمین، اندیشکده آتی‌نگار، ۱۳۸۶ www.atinegaar.com– اسلاتر، ریچارد، ۱۳۸۶، دانش واژه آینده‌پژوهی، ترجمه کرامت‌زاده، عبدالحمید ؛ محمدرضا فرزاد و امیر ناظمی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی– وحیدی مطلق، وحید، ۱۳۸۵، پس‌نگری از آینده به امروز، اندیشگاه آتی نگار www.atinegar.com– مبینی دهکردی، علی، ۱۳۸۷، مگادایم‌ها الزام راهبردی، آینده سازمانها، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهرانمنابع و مآخذ لاتین

Ansoff, Igor. ۱۹۷۵. "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals."California – Management Review. XVIII (۲): ۲۱-۳۳. Winter.– Cornish, Edward. ۲۰۰۳. "The Wild Cards in our Future." The Futurist. ۳۷: ۱۸-۲۲.– Martin, Ben, Foresight in Science and Technology, Technology Analysis & Strategic Management, vol ۷, No.۲, ۱۹۹۵.– Slaughter, R.A. (۱۹۹۶). Knowledge Base of Futures Studies, the Futures Study Centre, Australia.– Godet, Michel, ۲۰۰۶ ,creeting futures, scenario planning, economica– FOREN,۲۰۰۱, “A Practical Guide to Regional Foresight”,– The Potential of Regional Foresight , Final Report of the STRATA-ETAN Expert Group:“Mobilising the regional foresight potential for an enlarged European Union – an essential contribution to strengthen the strategic basis of the European Research Area (ERA)”,۲۰۰۲– Shaw, A, Kenneth, Planning the Future, Report of The regents on the Future of The University of Wisconsin, ۱۹۸۶– William J.Fasano, Jr, Screening the Brighter Tomorrow Urban Utopias in Contemporary Cinema, International making cities

livable conference, Portland, Oregan, ۲۰۰۷- Voros, J, ۲۰۰۳, A Genreic foresight process framwork, foresight, vol. ۵, no. ۳. pp. ۱۰-۲۱- Faludi, Andres, ۱۹۷۴, "the idea of planning" second edition, pergaman press- ERA , ۲۰۰۲ , " The Potential of regional foresight , final report of the STRATA-ETAN expert group , European research area- Faludi, Andres, ۱۹۷۰, "the planning environment and the meaninig of planning ", regional studies , Vol ۴- Twiss , B.c , ۱۹۹۲ , " forcasting for Technologist and engineers , a practical guide for better dicitions " , peter peregrinus , London . united kingdom- Poter , A.L., et , ۱۹۹۱ , " forecasting and management of technology " , Gohn wiley and sons , new york- Lingren , mats , ۲۰۰۳ , " scenario planning , the link between future and strategy " , palgrave macmilan publication , new york- Myer , Dowell , ۲۰۰۰ , construction the future in planning " , school of policy , planning and development, university of southern california

ضمیمه

-['(۱]

(document.write(addy۳۲۶۹۲

)"(document.write

< n </script--//\<

>--!

'<'\(document.write('<span style=\'display: none

--//<

/<script>آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا اسکریپت دارید!-->

)>'/'(document.write

'<(document.write('span

--//<

script>[۲]- Uncertainity[۳]- Future Formation[۴] -Future Study[۵]- Foresight[۶]->/ Megatrends[۷]- Scenario Making[۸]- Globalization[۹]- Forecosting[۱۰]- Normative Paradigm[۱۱]- Exploratory paradigm[۱۲] - Outwars Bound[۱۳] - Inward Bound[۱۴]- Back costing[۱۵]- Wild cards[۱۶]- Possible futures[۱۷]- Plausible futures[۱۸]- Probable futures[۱۹]- Perferable futures

***منبع : مقاله " برنامه ریزی برای آینده ، پیش بینی یا آینده نگاری -"؟ نوشته‌ی: نادر زالی -برگرفته از سایت http://www.futuresdiscovery.com

<div class="e>

هفت نکته درباره هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی

خلاصه: نظریه‌پردازان کارآفرینی با بررسی مشخصات شرکت ویژگی‌های مدیران و کارکنان آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که وجود هدف مشخص و برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی به آن بارزترین ویژگی این نوع بنگاه‌هاست. تحقیقات درباره صدها شرکت و کسب و کار موفق نشان می دهد همه آن ها در یک ویژگی مشترک بوده اند. نظریه پردازان کارآفرینی با بررسی مشخصات شرکت ویژگی های مدیران و کارکنان آن ها به این نتیجه رسیده اند که وجود هدف مشخص و برنامه ریزی دقیق برای دستیابی به آن بارزترین ویژگی این نوع بنگاه هاست.در محافل مختلف گاه گفته می شود برنامه ریزی و هدفمندی در حوزه هنر یا موسیقی ضد خلاقیت است اما با مطالعه زندگی موسیقیدان های موفق و خلاق می بینیم که آن ها نیز در زندگی شخصی و حرفه ای خود افرادی بسیار دقیق و هدفمند قضا بوده اند. واقعیت این است که وجود هدف انرژی فرد را متمرکز می کند.تمامی کارآفرین های موفق این جمله را تایید کرده اند. «هدف تعیین کنید، برای دستیابی به آن برنامه ریزی کنید و هر روز اقداماتی برای نزدیک شدن به هدف طبق برنامه خود انجام دهید.» استراتژی میلیاردها همان افق بلندمدت و حرکت تدریجی و هر روزه به سوی آن هدف است.هیچ عامل دیگری نمی تواند مانند هدفمندی و برنامه ریزی انرژی و توان شما را برای موفقیت در زندگی شخصی و حرفه ای بسیج کند. در مقاله حاضر به نکاتی در برنامه ریزی و تعیین هدف اشاره می کنیم: ۱. هدفتان را در زندگی و شغل به وضوح مشخص کنید هدفی را تعیین کنید که با ارزش های شما و توانایی هایتان سازگار باشد. اگر این نخستین بار است که وارد وادی هدف گذاری می شوید، از کوچک شروع کنید تا به تدریج در این حوزه تبحر پیدا کنید. هدفی را تعیین کنید که می دانید با صرف انرژی در مدتی معقول می توانید به آن دست پیدا کنید.اگر معتقد نباشید که می توانید به آن برسید، هدف تحقق نخواهد یافت بنابراین تصویر ذهنی شما از خودتان در حرکت به سوی هدف عاملی بسیار مهم محسوب می شود. هدفی که تعیین می کنید باید قابل اندازه گیری باشد طوری که بتوانید بگویید چه وقت به طور کامل تحقق یافته است.نکته دیگر این است که هدف باید تا جایی که ممکن است به شکل مفصل و مشخص تعیین شود. برای مثال نباید بگویید قصد دارم اوضاع شرکت را بهبود ببخشم. در این زمینه باید مشخص کنید منظورتان از بهبود دقیقا چیست. ۲.هدف را با جزییات آن روی کاغذ بیاورید هر چه جزییاتی که به شکل مکتوب درباره هدف کلی تان می نویسد بیش تر باشد تصویر روشن تری از آن در ذهن پیدا خواهید کرد.برای مثال از خود بپرسید: «هنگامی که هدف تحقق یافت قادر به انجام چه اقداماتی خواهم بود؟ چطور می فهمید هدف تحقق یافته است؟ چگونه باید پیشرفت کار را اندازه گیری کرد؟» هر چه شفافت تر هدف را تعیین کنید (البته مکتوب) احتمال دستیابی به آن بیش تر خواهد بود. اهدافی که در ذهن باقی می مانند صرفا رویا هستند.هر روز جزییات بیش تری درباره هدف روی کاغذ بنویسید. با این روش ذهنتان متمرکز باقی می ماند و با چشم می توانید هدف را ببینید. ۳.برای تحقق هدف مهلت تعیین کنید بدون مهلت، اهداف به آرزو شباهت دارند و شما ضرورتی برای گام برداشتن در جهت آن ها احساس نمی کنید. البته در تعیین مهلت اجرای برنامه نیز باید کل زمان را به قطعات کوچک تقسیم کنید و در هر بازه زمانی اقداماتی را که برای آن در نظر گرفته اید انجام دهید.اگر در میان راه فهمیدید نمی توانید از مهلت اولیه به هدف برسید، مهلتی جدید تعیین کنید. البته این به آن معنا نیست که با تنبلی کارها را به تعویق انداخته و هر روز مهلت خود را عوض کنید.تمام مدت باید به هدف فکر کنید اما گاهی اوقات رویدادهایی غیرقابل پیش بینی رخ می دهند که در این موارد باید در برنامه ریزی و زمانبندی فعالیت ها تجدیدنظر کرد. با انجام این روش، در تخمین زمان انجام اقدامات لازم جهت تحقق اهدافتان تبحر پیدا می کنید و از هدر رفتن زمان جلوگیری خواهید کرد. ۴.فهرستی از کارهای مفید برای تحقق اهداف تهیه کنیدهر اقدامی را که می توانید برای نزدیک شدن به هدف انجام دهید در یک فهرست یادداشت کنید. هر هدف بزرگ را به اهداف کوچک تر که در یک مرحله قابل انجام باشند تقسیم کنید.اگر قرار است طی شش ماه با هزار شرکت جدید درباره محصولات و خدماتتان ارتباط برقرار کنید. مشخص کنید هر ماه و هر هفته و هر روز باید با چند شرکت

تماس بگیرید. با این روش پیشرفت شما قابل اندازه گیری خواهد شد. ۵.فهرست تهیه شده را به برنامه های عملی تبدیل کنیداکنون نوبت تنظیم فهرست طبق جدول زمانی و نیز قابلیت انجام هر اقدام فرا رسیده است. از خود بپرسید ترتیب کارها چگونه است یعنی ابتدا باید چه اقدامی انجام شود، بعد از آن چه اقدامی و تا آخر.این فهرست منظم شده سرعت حرکت شما را افزایش خواهد داد. بدون چنین فهرستی باید برای انجام کارها به شانس و تقدیر اتکا کنید. وجود مراحل منظم شده و واضح انجام اقدامات برای تحقق هدف باعث می شود همواره هدف و راه را جلوی چشم داشته باشید. ۶.اقدام را آغاز کنیدبا انجام کامل پنج مرحله قبل حالا وقت دست به کار شدن فرا رسیده است. اقدام عامل اصلی وضعیت است. در این مرحله باید با دامی به نام به تعویق انداختن کارها مقابله کنید.به محض تدوین برنامه پرسش های منفی مختلفی در ذهن شما شکل می گیرد که صرفا باعث هدر رفتن زمان و انرژی شما خواهد شد. هرگز به این پرسش ها توجه نکنید. اقدام کلید موفقیت های بزرگ است و تنها از طریق وارد گود شدن می توانید بفهمید کجای کار اشکال دارد. اگر قصد دارید یک کارآفرین یا مدیر باقی بمانید چاره ای جز اقدام وجود ندارد.تحقیقات نشان می دهد انجام مراحل پنج گانه پیشین شانس موفقیت شما را تا ۸۰ درصد بالا می برد. ۲۰ درصد باقی در اختیار هیچ کس نیست یعنی شما با انجام مراحل پیشین از رقبا جلو افتاده اید و حداقل این است که از آن ها عقب نیستید. ۷.هر روز روی برنامه و اقداماتتان تمرکز کنیدعادت بررسی مداوم برنامه و شناسایی نقاط ضعف و قوت آن را در خود پرورش دهید. هرگز هیچ روزی را بدون نگاه به برنامه و هدف به پایان نبرید. تحولات در بازار باعث می شود سازگار کردن اهداف و اقدامات با شرایط جدید به یک ضرورت تبدیل شود.همزمان با بررسی مداوم و مکرر برنامه، نکات بسیار سودمندی می آموزید که به شما در تحقق اهداف بعدیتان کمک خواهد کرد. یادتان باشد هر روز چیزی جدید بیاموزید یا قدمی هر چند کوچک به سوی هدف بردارید. به پاسخ این پرسش که چگونه می توان یک فیل را خورد؟ توجه کنید: لقمه لقمه. هیچ هدف بزرگی در یک مرحله قابل تحقق نیست. *روزنامه سرمایه

برنامه ریزی و مدیریت زمان در سیره امام خمینی

پایگاه حوزه

اوقات با برکت: امام خمینی شخصیت بی بدیلی است که وجود با برکتش برای تمام کسانی که به فضیلت اشتیاق دارند و نسبت به صلابت، فداکاری و استواری در راه ارزشها، ارادت می ورزند موجب افتخار و شکوهمندی می باشد. آن وجود بزرگوار درد دین داشت و سعادت دنیوی و اخروی مردم را در حیات دینی می دانست و این دردمندی توأم با قداست امام با پرهیزگاری، بصیرت معنوی، اندیشه عرفانی و اعتقاد علمی عجین گشته و نهال پربار و جاویدانی را به ارمغان آورد که غروب و افولی در آن راه نمی یابد. آن روح قدسی بر این باور بود که آیین حیات بخش اسلام می تواند چون خورشیدی فروزان تمامی جوانب زندگی فردی و اجتماعی انسان ها را در برگیرد و تحوّل اساسی در روح، اندیشه و اخلاق آنان بوجود آورد، سرسبزی و طراوت را در بوستان جامعه به نمایش و تماشا گذاشته و تمامی علف های هرز و آفات مهلک را از گلستان انسانی برکند. او به خوبی در عرصه اندیشه و عمل ثابت نمود که معارف آسمانی اسلامی توان آن را دارند که جوامع بشری را از ظلمت جهل و ستم و تیره گی های دیگر رهانیده و آنان را به ساحل رستگاری برسانند و از هرگونه انحراف و کژروی برحذر باشند البته تحقق چنین امری مستلزم آن است که مسلمین خود را باور کنند و احساس نمایند بیگانگان هجوم آورده اند و ضرورت دارد در مناسبات اجتماعی، رفتار فردی و نوع نگرش های خود نوعی تصفیه و پالایش انجام دهند و باورهای خویش را از عفونت های فرهنگی و خرافات آسیب زا، پیراسته سازند. یکی از جنبه هایی که امام در سیره عملی خود مورد توجه قرار داد نظم و ترتیب در زندگی، بهره گرفتن از فرصت ها و برنامه ریزی دقیق در تمامی شئونات می باشد. حضرت علی(ع) در وصیت خود به بستگان و تمام کسانی که توصیه آن امام بدانها می رسد، فرموده اند: «اوصیکما و جمیع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی بتقوی اللّه و نظم امرکم؛(۱) من شما را و تمام فرزندان و خاندانم و کسانی را

که این وصیت نامه به آنان خواهد رسید به پرهیزگاری و نظم امور خودتان وصیت می کنم.»امام خمینی که در نسب و سیره، وارث راستین انبیاء و اولیاء بود این دو توصیه امیرالمؤمنین (ع) را به تمام معنا در زندگی فردی،اجتماعی، سیاسی، علمی و آموزشی خود به نحو احسن پیاده کرد و برای تمامی ساعات شبانه روز خویش برنامه ای خاص داشت. مطالعه، عبادت، دعا و نیایش، ملاقات ها، رسیدگی به امور مسلمانان جهان، استراحت، اوقات فراغت، امور شخصی و خانوادگی، ارتباط با شخصیتها، حالات عاطفی و برخوردهای خانوادگی همه برنامه ریزی شده و زمانی روشن و معین داشتند و همین استفاده صحیح و اصولی و حساب شده از اوقات موجب گردیده بود که امام از تمامی لحظه های عمر پربرکت خویش به نحو شایسته ای بهره گیرند. حضرت علی(ع) فرموده اند: «للمتّقی ثلاث علاماتٍ: اخلاص العمل و قصر الامل و اغتنام المهل؛(۲) پرهیزگار سه نشان دارد: اخلاص در عمل، کوتاهی در آرزو و بهره گرفتن از فرصت های پیش آمده.» و نیز آن امام متقین متذکر گردیده اند: «الفرصهٔ تمرّ مرّ السّحاب فانتهزوا فرص الخیر؛(۳) فرصت همچون ابر می گذرد پس فرصت های خوب را غنیمت شمارید.» از آنجا که امام این دستورالعمل های ارزشمند را نصب العین خویش قرار داد در کار و تلاش هرگز خستگی را ملاقات نمی کردند و همواره می کوشیدند تا انبوهی از فعالیت ها با نظم و تدبیر و در فرصت های مقتضی انجام پذیرد، از این جهت هیچ مسئله ای را مشکل نمی دیدند و تمامی دشواری ها به نظرشان آسان می آمد. کسی نشنیده است که ایشان بگوید چنان برنامه ای دچار صعوبت بوده و نمی توان آن را انجام داد البته در برابر مشکلات ضمن اندیشه و تفکر برای گره گشایی آنها، با بصیرت کامل به خداوند توکّل داشتند و مدام می گفتند: چیزی نیست ان شاء اللّه بر طرف می گردد.(۴)گام های منظمامام مقید بودند سرساعت مقرر از بستر خواب یا استراحت بلند شوند و به امور مربوطه رسیدگی کنند. دقت داشتند در وقت معین غذا بخورند یا بخوابند. اگر کاری داشتند یا با فردی قراری می گذاشتند به هیچ عنوان زمان وعده را به عقب یا جلو نمی افکندند. آن قدر دقیق و منظم بودند که اگر واقعاً بنا بود برای صرف غذا بیایند با پنج دقیقه تأخیر، اهل خانه نگران می شدند و با خود نجوا می نمودند آیا دلیل تأخیر آقا چه بوده است؟ همه بی اختیار چشم ها را متوجه اتاق محل اقامت امام می نمودند تا دلیل این دیر کردن را کشف کنند آن وقت مشاهده می نمودند به عنوان نمونه کسی خدمتشان رسیده و سؤالی از ایشان کرده اند که امام برای پاسخگویی لحظاتی با تأخیر رسیده اند.(۵)از آن ساعت که امام از بستر خواب بر می خاستند هیچ وقت بدون آینده نگری و بی برنامه زندگی نکردند. اطرافیان نیز بر اساس دقت و نظم امام، برنامه های خود را منظم می نمودند و می دانستند چه موقعی نزد آقا بروند، خود را مهیّا می نمودند که درست زمان استراحت آقا ایشان را زیارت کنند. به هیچ عنوان اجازه نداشتند هنگام عبادت، مطالعه و امور دیگر به محضر امام بروند. امام در آن موقع مقید بودند حدود بیست دقیقه قدم بزنند و این ورزش را هنگام صبح و عصر انجام می دادند. در این هنگام افراد می توانستند نزد امام بروند سؤالی بکنند، جوابی بشنوند و احوال ایشان را جویا شوند.(۶)پیاده روی و قدم زدن امام مشهور است و از ایّام نوجوانی آن را ترک نکرده اند، در دوران جوانی اغلب روزها همراه دوستان قدم زنان به سوی باغ های اطراف قم می رفتند و ضمن تفریح سالم و نشاط بخش و مشاهده طراوت و سرسبزی طبیعت و شکوفایی گیاهان، با یکدیگر مباحثه می کردند. بیشتر ایام تا بعدازظهر بیرون بودند و از هوای باز و سالم استفاده می نمودند. در ایام جوانی بین طلبه ها و دیگر اقشار رواج یافته بود که حاج آقا روح اللّه هر روز صبح زود بعد از اقامه نماز و تعقیبات تا طلوع آفتاب جنب خانه خود یا در زمین های پشت باغ مشغول قدم زدن هستند. خانه امام در محله یخچال قاضی قم واقع بود که در مجاورت آن باغ انار و انجیر قرار داشت.ایشان پس از کسب اجازه از صاحب باغ در فصول تابستان و زمستان صبح ها در این باغ و زمین هموار بعد از آن تا طلوع خورشید قدم می زد.(۷)در قیام ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ هـ ش که امام را مأموران رژیم پهلوی دستگیر نمودند و به تهران بردند ایشان را مدت نوزده روز در محلی نگه داشتند سپس به مدت بیست و چهار ساعت به یک سلول انفرادی انتقال دادند که خود امام در این باره فرموده اند: طول آن اتاق چهار قدم و نیم بود و من طبق روال همه روزه ام سه تا نیم ساعت در آنجا قدم زده ام و بدین گونه ایشان در چنین فضای محبوس، کوچک و تاریکی با برنامه

ریزی دقیق ورزش خود را چون همیشه انجام دادنـد و چنین محـدودیت و حصـری مانع آن نگردیـد.(۸)امـام در هنگام انجام همین فعالیت به ظاهر جزئی و کم اهمیت چنـدین کار دیگر را انجام می دادنـد: به سـلامتی خود فکر می کردنـد، تجدیـد قوا می نمودند، برخی روزنامه ها و جرایـد را از نظر می گذرانیدنـد، ذکر می گفتند و برای برخی امور اندیشه نموده و برنامه ریزی می کردند.یکی از اشخاصـی که در نجف اشرف با امام در ارتباط بود از نظر وضع مزاجی دچار مشکلاتی شد و به کوشش عده ای از دوستان برای معالجه به انگلسـتان رفت. دکتر معالـج پس از بررسـی های لازم گفت وی بیماری خاصـی ندارد امّا به دلیل مطالعه زیاد دچار فشار روانی و مغزی زیادی شـده و این عارضه بر اندام های دیگر چون قلب، ریه، کبد، اسـتخوان و... اثر منفی گذاشـته است. ذهن و فکر هم استراحت می خواهـد و چون این امکـان برایش فراهم نگردد کـار دیگر اعضاء را دچار اختلال می کنـد. بهترشـکار لحظه های زنـدگیامام علی(ع) فرموده انـد: «قوام العیش حسن التقـدیر و ملاـکه حسن التّـدبیر؛(۱۱) پایـداری زنـدگی به برنـامه ریزی درست و وسـیله رسـیدن به آن تدبیر خوب است.» اگر جنبه های گوناگون زندگی امام را بررسی کنیم مشاهده می شود عاملی که در تمامی امورات ایشـان تـأثیر بـارزی دارد برنـامه داشـتن و منظم بودن کارهایشان است برنامه ای که امام موفق گردیـد بر اثر آن در کمترین زمان ها بیشترین فعالیت ها را انجام دهد و لحظات عمر خود را با برکت، مفید و پربار نماید. نظم خاص امام از ثبات قدم و استواری ایشـان حکـایت دارد. یـک بار از همسـر امام برنامه روزانه ایشان را پرسـیدند، ایشان در پاسـخ گفته بود: اگر برنامه یک روزشان را بگویم می توانیـد در سیصد و شـصت ضـرب کنیـد. چون امام مطابق برنامه کارهای خود را انجام می دادنـد، به اطرافیان نیز در این مورد توصـیه می نمودند.(۱۲) حتی خوانـدن نـامه هـا، مطـالعه روزنامه ها و تجدیـد وضوی امام با نظم خاصـی توأم بود. خانم دباغ خاطرنشـان ساخته است روزی روبروی بیت امام در نوفل لوشاتوی پاریس مشـغول پیاده کردن نواری بودیم ناگهان یادم آمـد که به خدمت آقا بروم چون وقت تجدید وضویشان بود، رفتم و نظافت کردم و اتفاقاً در لحظه مقرّر امام آمدند. آقا همیشه ساعت نه شـب شام می خوردنـد. یک بار فیلمی از سـخنرانی شـهید مفتـح در مسـجد قبای تهران و راهپیمایی مردم آورده بودند، خواسـتم به همراه دیگران این فیلم را ببینیم به همین دلیـل زودتر از موعـد مقرر خـدمت امام رسـیدیم و بر خلاف معمول که منتظر می مانـدم تا ایشان بگویند شام و من آن را ببرم، عرض کردم حاج آقا شام را بیاورم؟ نگاهی به ساعت کردند و فرمودند: تا زمان صـرف شام ۲۰ دقیقه باقی مانده است، امام هر شب رأس ساعت ۱۱ به خواب می رفتنـد و ساعت سه بامداد از خواب بیدار می شدند حتی یک بار هم به یاد نـدارم که پنـج دقیقه از ساعت مزبور بگذرد یا لحظاتی به آن مانده باشد که ایشان از بستر خواب برخیزند، زیرا تکلیفی از لحاظ حفاظت به من واگذار شده بود که پشت در اتاقی که امام در آن می خوابیدند، باید بخوابم، اتاقشان رو به حیاط بود و خیالم راحت نبود.(۱۳)برادری نقـل نموده است شبی که بنی صـدر متواری شـده بود اغلب مسؤولاـن به این موضوع فکر می کردنـد که چه بـاید بکننـد امّـا امـام در سـاعت مشـخص رختخواب خویش را پهن نمودنـد و آماده خوابیـدن شدنـد، اطرافیان گفتنـد: چنین شـده است، فرمودنـد: آنچه باید بشود، خواهد شد. شـما تکلیف خود را انجام دهید بقیه اش دست خداست حالا از این که من بخوابم یا نخوابم که کـاری نمی توانم انجـام دهم، جز این که کارهـایی که بایـد پس از استراحت انجـام دهم دچار نقص و کاستی می شود.دیـدگاه امـام در مـورد تنظیم وقت این بـود که وقـتی آدمی به برنـامه هـای خـود نظم ببخشـد مسلماً وجودش نظم می یابـد. این موضوع در زنـدگی امـام کاملاً محسوس بود، آن قـدر که وقتی امام در پاریس اقامت داشت پلیس ها می گفتنـد ما حتی ساعت های خود را با رفت و آمـد امام تنظیم می کنیم. ساعات شـبانه روز امام چنان تقسـیم بنـدی شـده بود که اطرافیان قادر بودنـد بـدون این که امام را ببینند، بگویند مشغول چه کاری است. امام ساعت هفت صـبح صبحانه می خوردند و تا ساعت نه صبح به کارهای مربوط به مسایل ایران رسـیدگی می کردنـد. از سـاعت نه تـا ده صـبح کارهـای شخصـی را انجـام می دادنـد. از ده الی دوازده ظهر به مصـاحبه ها و ملاقـات های خصوصـی می پرداختنـد. از دوازده ظهر تا دو بعـد از ظهر به برنامه نماز و نهارشان اختصاص داشت و بعـد از آن یک ساعت استراحت می نمودنـد از ساعت سه الی پنج بعد از ظهر به کارهای مرتبط با انقلاب اسـلامی در حد وظایف خودشان از قبیل

بررسی اخبار و روزنامه های رسیده مبادرت می نمودند. رسیدگی مجدد به مسایل نهضت اسلامی بعد از نماز مغرب و عشاء تا ساعت نه شب که موقع صرف شام بود، ادامه می یافت. بعد از شام تا ساعت یازده به رادیوهای گوناگون و اخباری که قبلاً ضبط شده بود گوش می دادند تا آن که زمان استراحت و خوابشان فرا می رسید.(۱۴) این نظم دقیق و برنامه ریزی اصولی انسان را بهنظم امام، این حقیقت را ثابت می کند که با اجرای چنین برنامه ای می توان هرگونه تلاش بیهوده، سخن بی جا و فکر بی مورد و اموری را که بعداً موجب ندامت می شود از زندگی حذف نمود. با این شیوه لحظه ای از وقت امام تلف نمی گردید و اگر هم به ظاهر بیکار بودند حتماً مشغول تفکر در مسئله ای بودند، دکتر بروجردی می گوید یک روز جمعه که هوا مساعد بود، ایشان مشغول قدم زدن در حیاط بودند، من و همسرم (دختر امام) روی تختی نشسته بودیم وقتی راهپیمایی امام خاتمه یافت بر آن تخت و در کنار ما قرار گرفتند. معمول بود که بعد از قدم زدن دو استکان چای جلوی امام می گذاشتند، همسرم پرسید که آقا چای بیاورم خدمتتان؟ به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند چند ثانیه دیگر باقی مانده است. این قدر زمان را به تصرف در آوردن و از لحظات استفاده کردن واقعاً موجب شگفتی است.(۱۶)مقام معظم رهبری نقل نموده اند در جلسه ای خدمت امام بودیم، بحث به درازا کشید، در این اثنا ایشان به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند زمان قدم زدنم دیرشد!.(۱۷)حضرت امام در ۲۴ ساعت تنها چهار ساعت می خوابیدند، ساعت یازده شب چراغ اتاقشان خاموش می شد و در ساعت سه بعد از نیمه شب اطرافیان متوجه می شدند که صدای کاغذ از محل اقامت امام می آید. زیرا آخر شب و در ساعتی که تنظیم کرده بودند روزنامه هایی را که برایشان ترجمه نموده بودند و به دلیل کثرت کار در روز موفق به مطالعه آنها نمی شدند، مورد بررسی قرار می دادند.(۱۸)نظم کارها به عهده امام بود. احدی از یاران، شاگردان، علمای حوزه و یا شهرستان ها در نحوه تفکرات سیاسی ایشان شرکت نداشتند. صدور بیانیه ها، پیام های سیاسی، اطلاعیه های گوناگون از نبوغ فکری، رشحات و رشادت قلم و انسجام اندیشه امام در طول تاریخ حیات فکری و فرهنگی ایشان حکایت دارد. در نخستین روز بعد از ارتحال آیهٔ اللّه بروجردی تصمیم گرفتند به اولین اطلاعیه مندرج در روزنامه اطلاعات در خصوص دخالت زنان در انجمن های ایالتی و ولایتی پاسخ دهند، اواخر سال ۱۳۴۱ هـش قلم به دست گرفتند و اطلاعیه صادر کردند، آن روز با قلم نی و مرکّب اطلاعیه ها و بیانیه ها را برای نخستین بار منظم و با دقت و بدون قلم خوردگی نوشتند و توسط شاگردان به اطراف و اکناف ارسال می کردند. نظرات افراد در چگونگی انتشار آنان هیچ گونه تأثیری نداشت و با شور و مشورت اشخاص تنظیم نمی گردید و این ویژگی از نظم فکری و عملی امام حکایت دارد. به راستی باید امام را در این روزگار قهرمان نظم و دقت و برنامه ریزی نامید. در بین وسایل شخصی امام کمتر چیزی بود که بیش از ساعت مورد علاقه ایشان باشد. یک ساعت کوچک جیبی داشتند که برنامه هایشان را که از پیش تنظیم کرده بودند با آن تطبیق می نمودند و جز در مورد ملاقات های اضطراری و پیش بینی نشده مسؤولان رده بالای کشوری، تغییری در آن نمی دادند.(۱۹)اغتنام از فرصت هاائمه هدی به پیروان خود توصیه نموده اند اوقات خود را تقسیم کنند، بخشی را به دعا و مناجات با خدای خویش اختصاص دهند، قسمتی را برای تأمین معاش و امور شخصی در نظر گیرند و اوقاتی را برای استراحت منظور کنند، امام بصورت ملموس چنین برنامه منظمی را در زندگی داشتند و حتی عبادت، اوراد و اذکارشان با برنامه ریزی بود کاملاً روشن بود که چه وقت باید قرآن تلاوت نمایند، چه موقع دعا بخوانند. آن چنان تقیّد به امور عبادی در سریره ایشان مشاهده می گردید که برای برخی این تصور پیش می آمد شخصی که می خواهد نظامی طاغوتی را که از سوی ابرقدرت ها بصورت همه جانبه حمایت می شد، از بین ببرد و تشکیلات اسلامی را به عنوان نظامی سعادت آفرین برای کلّ جامعه معرفی کند، با این همه موانع، دشواری های سیاسی و مضایق متعدد چگونه می تواند بخش مهمی از وقت خویش را به عبادت، نماز، قرآن و دعا بپردازد. امام از لحظه ها و فرصت هایی که پیش می آمد بهترین استفاده را می کرد و نمی گذاشت این نعمت ناشناخته و غیر قابل برگشت، تباه گردد. در احوال حضرت امام سجاد(ع) آمده است وقتی آرایشگری موی شارب آن حضرت را کوتاه می نمود متوجه شد که لب های مبارك ایشان که به ذکر الهی مشغول بود، مرتب

تکان می خورد به نحوی که اصلاح سر و صورت را با اشکال مواجه می سازد. چون آرایشگر از امام خواهش نمود اندکی ذکر نگوید تا وی بتواند کارش را انجام دهد، حضرت خطاب به وی فرمودند: اگر در این لحظاتی که تو می گویی از ذکر خدا غافل بمانم و مرگ مرا درک کند چه ضمانتی می توانی بکنی؟ آری فرصت به سرعت می گذرد و دیگر برای آنها برگشتی و تکراری نمی باشد و خوشبخت کسی است که از آنها نهایت استفاده را بنماید، به همین دلیل رسول اکرم(ص) فرموده اند: از سوی خداوند تبارک و تعالی برای شما در طول زندگیتان نسیم هایی می وزد آنها را دریابید. امام خمینی به این توصیه ها کاملاً عمل می کردند و برای غنیمت شمردن فرصت در اغلب اوقات، در زمانی مشخص به اموری متعدد اشتغال داشتند و اگر چند دقیقه ای فرصت می یافتند، اجازه نمی دادند بیهوده هدر رود. حتی موقعی که خبرنگاران می آمدند تا مصاحبه کنند در همان لحظاتی که مشغول آماده کردن وسایل بودند امام از همان اوقات اندک استفاده می کردند.(۲۰)به تجربه مشخص گردیده است که آدمی قادر نمی باشد هر وقت دلش خواست، به آرزوهای خود و افکار خویش جامه عمل بپوشاند و لذا معصوم(س) فرموده است: «انّ الامور مرهونهٔ باوقاتها؛ هر کاری امکانات و شرایطی می خواهد که همیشه مهیّا نمی باشدو اگر در موقع مقتضی انجام نگیرد فرصت فانی می گردد و از دست می رود. امام خمینی بر این نکته ناب تأکید وافر داشتند و در بحث های درس مکاسب چندین بار تذکر دادند که اموری چون تحقیق، نگارش، مطالعه، عبادت و کسب فضایل و کمالات معنوی را به فصل سبز جوانی امام هیچ کاری را در وقت خودش به عذری و بهانه ای به تأخیر نمی افکندند و در هر کاری وارد می شدند مثل این که محدوده حیات همین یک ساعت است و بدین نحو در غنیمت شمردن اوقات ساعی بودند. حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر فرموده اند: کار هر روز را در همان روز انجام بده زیرا اگر برای روز بعد گذاشتی با کار فردا دو کار می شود. امام در هنگام تبعید در ترکیه وقتی فرصتی را بدست می آوردند مشغول نگارش کتاب عمیق و دقیق تحریر الوسیله گردیدند و اگر از آن فرصت استفاده نمی نمودند چنین اثر ارزشمند و گرانبها در اختیار مشتاقان معارف اسلامی قرار نمی گرفت. در نجف اشرف با وجود موانع سیاسی و مشکلات متعدد بحث مفصل و گسترده «بیع» را شروع کردند در حالی که مشکلات آنقدر گسترده و زیاد بود که کمتر کسی حاضر می گردید در چنین شرایط آشفته ای به چنین کار علمی و فکری دست بزنند به نحوی که مورد قبول اهل نظر در مجامع علمی واقع شود.(۲۱)در اوایل بحث ولایت فقیه (در نجف) عده ای به شکل اعتراض به امام ایراد گرفتند که در وضع کنونی شما چه وقت می توانید حکومت اسلامی را تشکیل دهید که مشغول بحث فقهی و تنظیم برنامه اش هستید؟ ایشان فرمودند: نباید در قضایا با این فکر وارد گردید بلکه چنین کار مهم و بزرگی دارای ابعاد و مقدمات فراوانی است ما فعلاً برنامه اش را تنظیم می کنیم؛ اگر موفق هم شدیم خودمان حکومت را پیاده می کنیم در غیر این صورت برنامه منظم و حساب شده ای در اختیار افراد می باشد که وقتی نسل های آینده آمدند دیگر نیازی به اتلاف وقت برای تدوین آن نخواهند داشت.حتی بیماری و کسالت مانع از این نگردید که امام حساب شده و منظم کارهای خود را پیگیر باشد طی مدتی که ایشان در بیمارستان تحت مداوا و مراقبت های شدید درمانی و پزشکی بودند و برای افزایش خواب امام، داروهای آرامش بخش تجویز می کردند امام به همان وضع قبلی و طبق نهج متداول سابق رأس ساعت دو بعد از نیمه شب از خواب برمی خواستند و جویای وقت تهجّد و اقامه نماز شب می شدند!(۲۲)یکی از موثقین نقل کرده است امام هنگامی که در تهران بسر می بردند در درس حکیم الهی آیهٔ اللّه میرزا ابوالحسن رفیعی قزوینی شرکت می کردند. این فقیه و حکیم فرزانه در مسجد جمعه تهران نماز مغرب و عشاء را به جماعت اقامه می نمودند اما منظم نمی آمدند، امام چون به طوری جدّی و تحت هر شرایطی به نظم مقیّد بودند در یکی از روزها که مرحوم رفیعی قزوینی با تأخیر آمدند از جای خویش برخاستند و به حاضران گفتند: بیائید با هم به آقا بگوئیم مرتب بیاید، این گونه که نامنظم می آیند وقت بسیاری از مردم ضایع می شود بعد آیهٔ اللّه رفیعی آمدند و نماز را اقامه نمودند. در پایان یک نفر خطاب به ایشان گفت: سید جوانی به مردم گفت باید به آقا تذکر داد سروقت برای نماز در مسجد حاضر شود، آن حکیم وارسته گفت: این فرد که بود؟ در آن حال امام در گوشه ای از مسجد مشغول

خواندن نماز بود، آن شخص ایشان را به امام جماعت نشان داد تا نگاه مرحوم رفیعی به امام افتاد، اظهار داشت: ایشان حاج آقا روح اللّه خمینی هستند، مرد بسیار فاضل، پرهیزگار، زاهد، منظم و مهذّب می باشند. اگر یک وقت آمدن من با تأخیر مواجه شد، از او بخواهید به جای من امام جماعت شما باشد، حق با اوست.(۲۳)امام سیزده یا چهارده سال در نجف اقامت داشتند. در این ایام جز شب هایی که احیاناً بیمار بودند و یا برخی اوقات که به کربلا مشرف می شدند، دو و نیم ساعت بعد از غروب به بیرونی منزل تشریف می آوردند و لحظه ای دیرتر یا زودتر نمی آمدند. حدود سی دقیقه در آن جا با علما، طلاب و برخی مراجعین عادی ملاقات ها و دیدارهایی داشتند و پس از آن به حرم مطهّر حضرت علی (ع) مشرف می گردیدند. این برنامه کاملاً منظم، مداوم و تغییرناپذیر بود، بعد از زیارت و انجام مستحبات چهار ساعت از غروب گذشته به منزل باز می گشتند. یکی از طلبه های نجف گفته است عزیمت امام به حرم علی(ع) به قدری منظم است که ما می توانیم ساعتمان را با حرکت ایشان تنظیم کنیم.(۲۴) حجهٔ الاسلام و المسلمین ایروانی گفته است: در یکی از سفرهای خود به عراق در صحن مقدس امیرمؤمنان علی(ع) با عده ای از اهل فضل نشسته و مشغول گفتگو بودیم، موقع ترک آنجا، آنان نگاهی به ساعت خود و ساعت صحن مطهر کردند و متوجه اختلاف آنها شدند و در این باره بحثی پیش آمد، در این حال امام خمینی وارد صحن گردیدند. یکی از اساتید نجف با مشاهده ایشان به حاضرین گفت: حالا می توانید ساعت های خود را تنظیم کنید زیرا امام طی مدتی که در نجف مقیم اند بدون لحظه ای تأخیر رأس ساعت دو و سی دقیقه پا به صحن مطهر می گذارند.(۲۵)فردی که مأمور رسیدگی به امور مالی دفتر امام بود، خاطرنشان کرده است در طول ده سالی که آقا در جماران تشریف داشتند، هر روز رأس ساعت مقرّر، آماده پذیرفتن ما بودند. چنانچه به خاطر نامساعد بودن شرایط در موقع مشخص به حضورشان نمی رسیدیم، امام زنگ اتاق را به صدا در می آوردند و ما را فرا می خواندند.در ملاقات های عمومی گاهی بعد از آماده شدن ایشان، برای به حد نصاب رسیدن ملاقات کنندگان نیاز به سه دقیقه انتظار بود که وقتی به ده دقیقه می رسید امام نسبت به نامنظم بودن برنامه های ملاقات لب به اعتراض می گشودند و می فرمودند: چرا قبل از فراهم ساختن مقدمات ملاقات مرا به محل مزبور فرا می خوانید؟ اگر در ملاقات های خویشاوندان و آشنایان، حاضران در زمان معین از جای برنمی خاستند و وقت بیشتری را می گرفتند، با اعتراض امام مواجه می شدند.(۲۶)اندیشه منسجمامام بر این باور بود که وقتی اندیشه انسان نظم گرفت و در زندگی فردی و اجتماعی برنامه ریزی داشت از آن نظم فکری الهی هم برخوردار می گردد، در این صورت لغزش و خطاهایش کاهش می یابد و آدمی در مرحله ای قرار می گیرد که جز برای پیاده کردن اوامر الهی و کسب رضایت حضرت پروردگار به چیز دیگر فکر نخواهد کرد.از جلوه های نظم امام این بود که با وجود تبحّر در علوم عقلی و نقلی، به هیچ عنوان عرصه های این دانش ها را با یکدیگر ممزوج نمی نمود. هنگامی که حکمت تدریس می نمود گویی بزرگترین و برجسته ترین فیلسوف در حال فیض رسانی است و چون در موضوع عرفان پرتو افشانی می کرد والاترین عارف در حوزه نظر و عمل به شمار می رفت. وقتی به مباحث فقهی و اصولی می رسید چنان بر روح، اراده و افق فکری احاطه داشت و زمام اندیشه اش در اختیار خودش بود که گویی وارد بازار و زندگی مردم شده است و احکام فقهی و موازین شرعی را بدون هیچ گونه وابستگی به حکمت و عرفان و دانش تفسیر بیان می کرد در حقیقت اگرچه امام در علوم گوناگون صاحب نظر بود اما این معارف نتوانستند روح بلند ایشان را تحت الشعاع خود قرار دهند و آن روح قدسی بر تمامی دانش ها اشراف داشت و آنها را در موقع مقتضی بکار می گرفت. امام ضمن آن که در تدریس و تبیین مباحث علمی جدّیت و قاطعیت داشت تفریح و اوقات فراغت را برای جویندگان دانش ضروری می دانستند و چون کسی را در روز تعطیل مشغول کار می دیدند به وی می فرمودند: به جایی نمی رسی! زیرا وقت تفریح باید استراحت کرد و می افزودند تا به حال نه یک ساعت از تفریح را برای درسم گذاشته ام و نه ساعتی از وقت درسم را صرف تفریح کرده ام هر کاری وقت مختص خودش را دارد. هر زمانی باید به امور متناسب پرداخت اگر اوقات استراحت نداشته باشید، قادر نخواهید بود تحصیل کنید و به مدارج عالی برسید.(۲۷)مشهور است که امام در دوران طلبگی منظم و به موقع در

جلسات درس استادانشان حاضر می شده اند مرحوم آیهٔ اللّه شاه آبادی(استاد عرفان امام) گفته بود: روح اللّه واقعاً روح اللّه است. نشد یک روز ببینم که بعد از بسم اللّه درس حاضر باشد بلکه همیشه قبل از شروع درس حضور داشته اند.(۲۸)مکرّر اتفاق می افتاد که قبل از آن که امام برای درس تشریف ببرند افرادی از نزدیکان و خویشاوندان خدمتشان بودند، در این مواقع تا آخرین لحظات با کتاب سرو کار داشتند و چون وقت درس فرا می رسید با سرعت عازم محل تدریس می شدند. درس امام در قم رأس ساعت ۸ صبح آغاز می گشت. آن قدر در مورد شروع درس حساسیت داشتند که اگر کسی می خواست در راه با معظم له گفتگو کند نمی توانست ایشان را متوقف سازد تا دیرتر به مقصد برسند، همانگونه که قدم برمی داشتند پاسخ سؤالات را می دادند. شاگردان هم از استاد آموخته بودند که در مسیر تا رسیدن به محل درس، اوقات را به بحث در موضوع مورد نظر بپردازند.(۲۹)حجهٔ الاسلام و المسلمین سید عبدالمجید ایروانی یادآور شده است زمانی که در مسجد سلماسی قم در درس امام حاضر می شدیم کمتر اتفاق می افتاد که من زودتر از امام به کلاس درس برسم، غالب اوقات من و دیگر طلبه ها وقتی به مسجد می رفتیم می دیدیم امام قبل از همه آمده اند و روی منبر و سجاده نشسته و آماده گفتن درس هستند. ایشان از این که برخی شاگردان پس از شروع درس می آمدند خیلی ناراحت می شدند.(۳۰) آیهٔ اللّه بنی فضل نیز، گفته است امام از این دیر آمدن ها گلایه داشتند و می فرمودند آدم یک درس در روز بخواند ولی خوب مقید باشد در آغاز درس، حاضر باشد.(۳۱)روزی امام فرمودند: به کسی نگفته و نمی گویم به درس من بیاید ولی اگر می آید باید منظم باشد. اگر وقت شناس و اهل برنامه ریزی باشید با احتساب فاصله منزل تا اینجا طوری حرکت می کنید که تمامتان جلو ورودی مسجد سلماسی با هم برسید.(۳۲) حتی یک روز وقتی متوجه شدند عده ای حین تدریس وارد می شوند قدری درباره نظم صحبت کردند و توصیه نمودند در کارهای خود منظم باشید.(۳۳) یکی از شاگردان امام یادآور شده است در مدت چهار سال و نیم یک دوره اصول را نزد امام آموختم. در این مدت تنها دو روز تعطیلی دیدم، به غیر از اعیاد، ایام سوگواری و یا جمعه ها که معمولاً تعطیل می باشد. برخی دوستان می گفتند ما ساعت هایمان را با شروع درس ایشان منظم می کنیم.(۳۴)انضباط در پژوهشنظم و برنامه ریزی بیشتر در تلاش های علمی و خصوصاً نگارش ایشان تجلّی کرده و موجب احاطه کامل امام در معلومات و زمینه ساز پرمحتوایی و بصیرت ژرف ایشان گردیده است و الّا چه بسیارند افرادی که سالیان متمادی در کسب معرفت می کوشند ولی چون مطالعه ای نامنظم و پراکنده دارند در هیچ کدام از جنبه های علمی صاحب نظر نمی باشند ولی امام در نخستین گام در مسیر علم و هرکار دیگری، آغاز و انجام و سایر اهداف را از قبل تعیین نموده و بدون افراط یا تفریط و یا سردرگمی در آن جهت گام برداشته اند. ایشان اولویت را در بحث علمی و تحقیقی به فقاهت و سپس علوم دیگر داده اند. نظم و برنامه ریزی حاکم بر زندگی علمی و فرهنگی امام در موارد ذیل ملموس بود:۱ـ انضباط در مورد تعیین، شناسایی و انتخاب استادان و مربیان.۲ـ انضباط در انتخاب اوقات فراگیری علم، ساعات مطالعه و مباحثه.۳ـ انضباط در انتخاب هم دوره ها و هم افق ها برای مباحثه، مبادله دروس و نظریات.۴ـ نظم و هماهنگی در تعیین حدود و ظرفیت طبیعی فکری، روحی و بدنی بدون فشار افراطی.(۳۵)اگر فردی دفتری برمی داشت و با امامفعالیت های علمی و آموزشی امام در خانه برنامه ریزی شده بود، ساعتی را به مطالعه کتاب ها و متن هایی که خواندن آنها برای تدریس ضرورت داشت اختصاص می دادند، ساعاتی را برای کتاب ها، نوآوری ها و مطالب جدیدی که بدستشان می رسید در نظر گرفته بودند و اوقاتی را به مطالعه عادی می پرداختند.(۳۷) بعد از ماجرای تأسف بار شهادت آیهٔ اللّه سید مصطفی خمینی، امام به خانه برگشت. آن وقت زمانی بود که باید مطالعه خاص خود را می نمودند، مرحوم حاج احمد آقا می گوید: من می دانستم که امام تا چه صفحه ای از کتابی را که در آن ساعت مشغول مطالعه بودند، خوانده اند، روز قبل از شهادت برادرم دیده بودم، وقتی آقا از سرمزار برگشتند به اندازه روزهای عادی آن کتاب را مطالعه کردند و به کار دیگری پرداختند یعنی حتی چنین مصیبت بزرگ و اندوه باری نظم و برنامه ریزی امام را برهم نزد.(۳۸)قبل از حادثه فیضیه در قم اعلامیه هایی به در و دیوار زده بودند که محتوای آن ها وهن انگیز بود و گویا در برخی از آنها امام را آماج ناسزا قرار داده بودند

آیهٔ اللّه طاهری خرم آبادی می گوید وقتی خدمت امام رسیدم مشاهده کردم جهت تدریس مشغول مطالعه هستند. این که در چنین اوضاع و احوال آشفته ای که همه ما را ناراحت کرده بود چگونه امام برنامه عادی خود را قطع نمی کنند و کتابی را مطالعه می کردند تا مضامین آن را در جلسه درس بحث کرده و مورد انتقاد قرار دهند، برای من بسیار شگفت انگیز بود.(۳۹)امام برای آگاهی از اوضاع سیاسی اجتماعی ایران و دیگر کشورها از تمام منابع و طرق موجود و ممکن استفاده می کرد به گونه ای که در حد ممکن از همه مسایل مطلع گردند و این اطلاعات از کانال های متعدد باشد در این برنامه نیز نظم و دقت در استفاده از فرصت های زندگی به نحو احسن قابل مشاهده بود و امام با برنامه ریزی ویژه ای می کوشیدند از تمام رخدادهای جهان اسلام و امت اسلامی با خبر باشند و با بررسی اطلاعات موجود به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها بپردازند.(۴۰)با وجود کثرت کارها، تعداد زیاد گزارش ها و آمارها نشانه ای از شلوغی و تراکم کاری بر جای مانده در زندگی امام قابل مشاهده نبود، چیزی گم شدنی نبود. لباس، کتاب، قلم، رادیو، وسایل شخصی و... هر کدام در جای معین قرار داشتند. اگر در لابلای آنها امانتی دیده می شد که باید به صاحب آن یا مسؤول مربوطه مسترد گردد در اولین فرصت و بدون فوت وقت نسبت به انجام آن اقدام می نمودند.(۴۱)نظم و ترتیب در نگارشهمانگونه که امام به هنگام تدریس مطالب را خیلی عالی دسته بندی و مرتب می نمودند و همین ویژگی در بهتر و زودتر فهمیدن و درک نکات درسی و آموزشی بسیار اثر داشت، در نوشته های ایشان این شیوه دیده می شد.افتتاح، اختتام، نظم منطقی مطالب، توالی موضوعات اصولی و حساب شده بود. نوشته های امام به قدری خوش خط، منظم و بادقت و علاقه تهیه و تنظیم شده که توجه هر بیننده با ذوق و مشتاقی را به سوی خود جلب می کند از جمله حاشیه بر وسیله است که به خط مبارک نوشته اند و در جلد بسیار جالبی به صورت کتاب تمیزی در دسترس می باشد مکاسب محرّمه را در دو جلد با خطی زیبا و رعایت دقیق فاصله بین سطور، کاغذ و جلد پاکیزه ای نوشته اند. جلد اول اصول نیز توسط ایشان به رشته نگارش درآمده است. این دقت و ظرافت معلول همان نظم و ترتیب و بهره گیری از فرصت هاست، این ها نوشته های امام است که در قم مرقوم فرموده اند آثاری که در نجف تألیف نموده اند با همان نظم و انسجام و حتی توجّه در انتخاب کیفیّت دفتر و کاغذ مرقوم نموده اند که به طبع رسیده است. از برکات نظم و برنامه ریزی امام در تحقیق این است که بعد از رحلت آیهٔ اللّه بروجردی تنها مرجعی که هم حاشیه بر عروهٔ الوثقی و هم حاشیه بر وسیلهٔ النجاهٔ داشت، ایشان بودند.(۴۲) اگر کسی آثار امام را با عمر با برکت ایشان تقسیم کند به خوبی می فهمد که چگونه از ساعات و بلکه دقایق زندگی استفاده کرده و بهره وافی برده اند در صورتی که ایشان خیلی اهل قلم نبوده اند و در این زمینه احتیاط می کرده اند.(۴۳) وصیت نامه مهم، جامع و مفصل امام و این همه قصاید، غزلیات و نامه های عرفانی که در سال های اخیر منتشر شده است مربوط به ماههای واپسین زندگی آن بزرگوار می باشد، یعنی اوقاتی که افراد بر فرض برخورداری از سلامتی کامل، حوصله و توان نگارش را ندارند چه رسد به انسانی که چندین بار دچار نارسایی قلبی شده و برخی اندام هایش درست کار نمی کند و تحت مراقبت های ویژه طبی، پرهیز غذایی، آزمایش های گوناگون طبی و خوردن روزانه چندین دارو، به سر می برد.(۴۴)در هیچ جای جهان متداول نیست که رهبر و رئیس کشوری، شخصاً مطالب خود را بنویسد و معمولاً مطالب مورد نیاز او را کارشناسان، متخصصان، مشاوران و دستیاران تهیه کرده و برایش می برند ولی امام تمامی مندرجات را خود شخصاً مرقوم می فرمودند. گاهی اوقات برخی کلمات را خط زده و بالایش نوشته اند و یا بعضی عبارات را که بعداً به ذهنشان رسیده و بایستی اضافه کنند و مثلاً در متن جا نبوده در حاشیه نوشته اند.رعایت نظافت و بهداشت شخصیامام از نظر زیستی، بدنی و روحی مراقب سلامتی خویش بودند و فعالیتی را که مناسب وضع مزاجی و موقعیت سنّیشان بود، انجام می دادند، وقتی می خواستند از زمین برخیزند همیشه دست چپ را بر روی زمین می نهادند و چون می خواستند برای تدریس بالای منبر بروند ابتدا پای راست رااز سنین نوجوانی امام در رعایت نظافت ضرب المثل دوستان بودند، موقع بارندگی که کوچه گلی بود به طوری که گاهی تا زانوی افراد هنگام عبور و مرور گل آلود می شد به قدری امام آرام داخل کوچه ها حرکت می نمودند که کمتر لباسشان گل آلود می شد و

اگر هم لکّه گلی پشت عبایشان بود، عبا را در اتاق جلوی بخاری می نهادند و خشک که می شد آن را با دم قاشق پاک می کردند. در همین روزهای آخر که در بیمارستان بر اثر برخی داروها لکه های زرد بر لباسشان مشاهده می گردید، با اشاره به پرستاران لکّه ها را نشان دادند که بلافاصله پیراهن امام را عوض کردند.(۴۶)امام مدام و در هر شرایطی مایل بودند صورتی آراسته و سیمایی تمیز داشته باشند. در نجف وقتی می خواستند به حرم مشرف شوند بر کفش های خود دستمال می کشیدند، جلو آینه رفته محاسن خود را شانه می زدند، سپس عطر استعمال می کردند، هنگامی که از کوچه ای عبور می کردند رایحه عطر امام در آن مسیر مشام ها را نوازش می داد، دختر امام می گوید وقتی وارد اتاق آقا می شدیم، فضای آن معطر بود، همه نوع عطری مصرف می نمودند وقتی به حمام می رفتند، لباس خود را عوض می کردند و چون آن را می آوردند تا شسته شود بوی گل می داد. در نجف وقتی از مسجد یا بارگاه مطهر باز می گشتند و به دلیل گرمی شدید هوا خیس عرق می شدند لباس خود را تعویض می کردند هنگام مشرف شدن به حرم خود را معطّر می ساختند.(۴۷)هر صبح جمعه بعد از گوش دادن خلاصه اخبار ساعت هشت بامداد، امام آماده استحمام بوده و راهی حمام می شدند و در این ساعت مجالی برای شنیدن مطلبی یا امضاء نمودن چیزی نمی گذاشتند زیرا بلافاصله مشغول باز نمودن تکمه های خود می شدند و در همان حال برمی خاستند. استحمام امام متجاوز از یک ساعت طول می کشید لباسشان ضمن سادگی و پاکیزگی تمیز بود و در جوراب های ایشان اثری از سیاهی و بوی عرق دیده نمی شد با این که تمام محیط زندگی و فرش های ساده امام نظیف بود ولی همواره با دمپایی روی فرش راه می رفتند، محل زندگی امام از شدت نظافت می درخشید و فضای پرطراوتش از بوی دل انگیز عطرهای متعدد خوشبو بود، در عین حال نمونه کامل ساده زیستی، قناعت و صرفه جویی در استفاده از امکانات زندگی در سیره امام مشاهده می شد.(۴۸)در سال هایی که امام در قم بسر می بردند یک عبای مشکی رشتی داشتند که در تابستان و زمستان می پوشیدند ولی خیلی خوب از آن مراقبت می کردند. لباس امام از جهت جنس و کیفیت زیاد خوب نبود و مواظب بودند برای تهیه آن وجوهات کمتری مصرف شود ولی از نظر نظافت و پاکیزگی در اوج بود.(۴۹)یکی از پزشکان گفته است برای انجام خدمات درمانی خدمت امام رسیدم. مشغول کار بودم که قطعه ای پارچه ای را مشاهده کردم که خیلی منظم و مرتب تا شده و در مجاورت ایشان قرار داشت. نخست نفهمیدم چیست و تنها وقتی آقا داشتند جوراب خود را پا می کردند متوجه گردیدم آن پارچه تمیز جوراب امام است که یکی از لگنه های آن وصله خورده بود اما نظافت و پاکیزگی فوق العاده ای داشت.اگر می خواستند غذایی جلوی امام بگذارند باید ظاهری آراسته داشته باشد و اگر این گونه نبود از خوردن آن اکراه داشتند. فردی گفته است روزی با برخی از دوستان که بعضی با همسرانشان بودند خدمت امام رفتم مشاهده کردیم امام مشغول جارو نمودن اتاق خود هستند. همسر یکی از آشنایان جلو رفت و گفت اجازه دهید تا اتاقتان را جارو کنم، ایشان فرمودند: هر کسی موظف است محل کار خویش را شخصاً تمیز کند.(۵۰)پی نوشت ها:____________________۱. نهج البلاغه، نامه ۴۷.۲. غررالحکم و درالکلم، حدیث ۷۳۷.۳. نهج البلاغه، حکمت ۲۱.۴. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۵.۵. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۵.۶. مجله سروش، شماره ۴۷۶.۷. امام خمینی در آیینه خاطره ها، علی دوانی، ص ۵۶.۸. مجله پاسدار اسلام، شماره ۲۴، آذر ۱۳۶۲، خاطرات محمد بروجردی، ص ۶۱.۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۲۶۴ ـ ۲۶۳.۱۰. امام خمینی در آینه خاطره ها، ص ۵۷ ـ ۵۶.۱۱. غررالحکم، ح ۶۸۰۷.۱۲. مجله دانشگاه انقلاب،شماره ۷۵.۱۳. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۳۰۹ ـ ۳۰۸.۱۴. این برنامه در نوفل لوشاتو انجام می گرفت (نک: همان مأخذ، ص ۳۱۰).۱۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳.۱۶. مجله امید انقلاب، شماره ۲۲۴، خرداد ۱۳۶۹.۱۷. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۱۰.۱۸. گل های باغ خاطره، ص ۱۳۶.۱۹. صحیفه دل، ص ۹۴، مقالات کنگره بررسی اندیشه و آثار تربیتی امام (قدس سره)، ص ۵۵۱.۲۰. خاطرات آیهٔ اللّه سید جعفر کریمی (مجله پاسدار اسلام، سال اول، ش ۵، ص ۳۳)، خلوتی با خویشتن، غلامعلی رجایی، ص ۱۲۹ ـ ۱۲۸.۲۱. پاسدار اسلام، ش ۸، ص ۶۱.۲۲. روزنامه کیهان، شماره های ۱۶۵۸۱ و ۱۶۵۴۸.۲۳. مصاحبه با حضرت آیهٔ اللّه حسین نوری همدانی، مجله حوزه، شماره ۳۲، ص ۹۱ ـ ۹۰.۲۴. پابه

پای آفتاب، ج ۲، ص ۹۸ و ۲۵۸.۲۵. گل های باغ خاطره، ص ۸۱.۲۶. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۲۵۹ ـ ۲۵۸.۲۷. مجموعه مقالات...، ص ۳۹۲.۲۸. مصاحبه با حضرت آیهٔ اللّه بنی فضل، مجله حوزه، شماره ۴۹.۲۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۱۷۷.۳۰. همان، ج ۲، ص ۲۸۶.۳۱. همان، ج ۱، ص ۲۶۷؛ ج ۲، ص ۳۱۲.۳۲. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۳۹۰ و ۵۵۲.۳۳. سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲،ص ۲۷ـ۲۶.۳۴. صحیفه دل، ص ۱۱۲.۳۵. سرگذشت های ویژه...، ج ۲، ص ۱۰۷ ـ ۱۰۶.۳۶. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۴.۳۷. این برنامه مختص زمانی است که امام در نجف بسر می بردند.۳۸. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۴۷، ج ۴، ص ۱۱۸ و ۲۵۶.۳۹. گل های باغ خاطره، ص ۳۵.۴۰. ویژگی هایی از زندگی امام خمینی، انصاری کرمانی، ص ۳۷ ـ ۳۶، در سایه آفتاب، حجهٔ الاسلام و المسلمین حاج شیخ محمد حسن رحیمیان، ص ۲۰۹، سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲، ص ۶۴ ـ ۶۳.۴۱. در سایه آفتاب، ص ۱۸۷.۴۲. پابه پای آفتاب، ج ۴، ص ۹۹، صحیفه دل ۱۲۳.۴۳. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۱۳.۴۴. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۱۷۴.۴۵. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۰۳، معیارهای شناخت امام، ص ۱۸۷.۴۶. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۶.۴۷. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۵۸.۴۸. سرگذشت های ویژه... ج ۱، ص ۱۸، گل های باغ خاطره، ص۵۶.۴۹. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۵۵۲.۵۰. فصلنامه حضور، شماره ۱۹، ص ۳۰۹.

برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایسون

مجید امیدوار چکیده: این مقاله به شرح مختصر برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) می‌پردازد. برنامه ریزی تعریف می‌شود و تأثیر تغییر در شرایط بر برنامه ریزی روشن می گردد. سپس نقش استراتژی (راهبرد) در برنامه ریزی مشخص می‌شود و برنامه ریزی استراتژیک تعریف می‌شود. در پایان مدل برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی (مدل

برایسون) شرح داده می‌شود.منبع : سایت شرکت توسعه خدمات مدیریت

بهارکلیدواژه : برنامه ریزی استراتژیک؛ استراتژی؛ برنامه ریزی؛ تغییر؛ راهبرد؛ برنامه ریزی راهبردی؛ برایسون۱- تعریف برنامه ریزیبرنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. برنامه ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایقی تلقی می‌شوند که فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده می‌شود. همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود.برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه شده و اجرا می گردند.۲- ویژگی‌های برنامه ریزیبرنامه ریزی یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:۱) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه۲) جمع‌آوری اطلاعات۳) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید۴) تعریف اهداف۵) تأمین مقدمات۶) پیش‌بینی شرایط آینده۷) ساخت زنجیره‌های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی۸) رتبه‌بندی و انتخاب گزینه‌ها۹) تعریف سیاستها۱۰) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه۳- انواع برنامه ریزیبرنامه ریزی از جنبه ماهیت به برنامه ریزی فیزیکی، برنامه ریزی سازمانی، برنامه ریزی فرایند، برنامه ریزی مالی،

برنـامه ریزی وظیفه‌ای و برنـامه ریزی عمـومی دسـته‌بندی می‌شونـد که در اینجـا منظور از برنـامه ریزی، برنـامه ریزی از نوع عمومی است. برنـامه ریزی عمومی معمولاً ـ تمام دیگر انواع برنامه ریزی را در خود دارد. برنامه ریزی را از جنبه افق زمانی می‌توان در قالب برنـامه ریزی کوتاه‌مـدت (برنـامه ریزی عملیـاتی و تـاکتیکی)، برنامه ریزی میان‌مـدت و برنامه ریزی بلندمـدت دسـته‌بندی نمود.۴- برنامه ریزی استراتژیکبیشتر برنامه ریزیها براساس دیـدگاه عقلایی، دارای شـکل «آرمانها و اهـداف ـ طرحها و اقدامات ـ منابع مورد نیاز» می‌باشـند. در این مـدلها، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تبیین شده، سـپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و . . . عواملی هستند که بر آرمانها و اهـداف برنامه ریزی تأثیر گذاشـته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه ریزی در شـکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشـته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطـابق بـا تغییرات، جهت حرکـت سازمـان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیـدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابـداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می‌شوند هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تـدوین استراتژی است. بسـته به نوع، تنوع و مـاهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه ریزی سـنتی و برنامه ریزی استراتژیک را بکار برد.تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. در اینجا تعریفی ارائه می‌شود که بتواند مفهوم آن را در برنامه ریزی استراتژیک مشـخص نماید. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسـپکتیو، سـیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیـدگاهها و جهت حرکت سازمـان را نشـان می‌دهـد. استراتژی می‌توانـد تحت سـطوح سازمانی، وظایف و محـدوده زمانی متفاوت تعریف شود.برنامه ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه ریزی است که در آن هـدف، تعریف و تدوین استراتژیهاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آنهاست.واژه «استراتژیک» معنی هر آنچه را به استراتژی مربوط باشد در بردارد. واژه «استراتژی» از کلمه یونانی «استراتگوس» گرفته شده است که به معنای رهبری است. برنامه ریزی استراتژیک کوششی است ساخت‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسـی و انجـام اعمـالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیتها توسط سازمان را شـکل داده و مسیر می‌بخشـد. همـانطور کـه اسـتراتژی نظـامی پیروزی در جنـگ اسـت، برنـامه ریزی استراتژیـک نیز طرق انجـام مأموریتهـای سازمـان را دنبـال می‌کند.۵- مزایـای برنـامه ریزی استراتژیکبرنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:قبل از پیش آمـدن مشـکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهـد.به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند.تغییرات را مشـخص کرده و شـرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کنـد.هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضـروری اسـت تعیین می‌کنـد.برای دستیابی به اهـداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشـته باشـند.شـناخت فرصـتهای بازارهای آینـده را آسان‌تر می‌سازد.دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارائه می‌دهـد.به مدیران کمک می‌کند که تا در راسـتای اهداف تعیین شده تصـمیمات اساسـی را اتخاذ کننـد.به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصـیص می‌دهد.هماهنگی در اجرای تاکتیکهایی کـه برنـامه را به سـرانجام می‌رساننـد بوجـود می‌آورد.زمـان و منـابعی را که بایـد فـدای تصـحیح تصـمیمات نـادرست و بـدون دید بلندمـدت گردنـد، به حـداقل می‌رسانـد.قـالبی برای ارتبـاط داخلی بین کارکنـان به وجود می‌آورد.ترتیب‌دهی اولویتهـا را در قـالب زمـانی برنـامه فراهم می‌آورد.مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهـد.مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود.تفکر آینـده‌نگر را تشویق می‌کنـد.برای داشـتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیـاق لازم از سوی افراد سازمـان در برخـورد بـا مسائـل و فرصـتها، انگیزش ایجـاد می‌کنـد. ۶- ویژگی‌هـای برنـامه ریزی استراتژیکفراینـد برنامه ریزی استراتژیک اساساً فراینـدی هماهنگ‌کننـده بین منابع داخلی سازمان و فرصـتهای خارجی آن می‌باشد.

هدف این فرایند نگریستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیتهای سازمان با فرصتهای موجود. این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند.باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی باارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند. برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. می‌توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک به صورت عادت درآید، آنگاه فرایند می‌تواند کنار گذاشته شود.۷- برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتیبرنامه ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیطهای دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.برایسون مدلهای برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.۸- مدل برایسوننمودار آمده در آخر این بخش مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب مدل برایسون را نمایش می‌دهد. همانطور که اشاره شد این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدلهای قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون به شرح زیر می‌باشد:توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مراحلی که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوهٔ گزارش‌دهی مشخص می‌گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و.) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمانها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا بحال کشف نشده‌اند، شناخت.تحلیل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های

سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوهٔ پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیتهای سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیتهای آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و . . . بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدودهٔ زمانی متفاوتی تعریف شوند.شرح طرحها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برایسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد. تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همهٔ کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد. برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود.*راهکار مدیریت

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها

تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهاهاشم آقازاده

چکیده: برنامه ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که درصورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمانهای بزرگ، متوسط و کوچک انجام

می دهند. همه این سازمانها در محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکتها در بازار رقابت جهانی بوده و می تواند آنها را سرپا نگه دارد.به خاطر تفاوتهای موجود بین سازمانهای بزرگ و کوچک در زمینه های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز در آنها متفاوت است. در این مقاله درصدد شناسایی این تفاوتها در راستای کمک به برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک است تا از این طریق بخش عمده ای از موفقیت آنها در بازار رقابتی رقم بخورد.مقدمهدردنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط باتلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شـــدت زیادی پیدا کرده است. سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید ازنوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی درواقع همان بـــرنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعهای داخلی را شناسایی می کند و با درنظر داشتن ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا درصورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان توسط سازمانهایی با اندازه های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می شود. این سازمانها در محیطی درحال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستند. وجود تفاوتهایی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمانهای بزرگ و کوچک، نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها را نیز ازهم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل های ارائه شده در این زمینه باتوجه به ویژگیهای سازمانهای بزرگ بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتـی و در زمان دلخواه می توانند اقدام به برنامه ریزی استراتژیک کنند. در صورتی که مدل ها و مطالعات کمی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک ارائه شده است و تجربه اندک آنها در استفاده از این نوع برنامه ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد.مقاله حاضر درنظر دارد تا با شناسایی تفاوتها برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک، به انجام مطالعات و ارائه مدل های بیشتر برای سازمانهای کوچک یاری رساند تا آنها با وقوف بر تفاوتهای موجود بتوانند در راستای کسب موفقیت بیشتر فعـــالیتهای خود را به صورت استراتژیک برنامه ریزی کنند.برنامه ریزی استراتژیکهمانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحبنظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام بـــه چند مورد مهم از آنها اشاره می شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک است:۱ – فرای و استونر (۱۹۹۵ – FRY AND STONER): برنامه ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند – شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را

شناسایی می کند (FRY AND STONER, ۱۹۹۵,۱۲).۲ - لرنز (LERNER-۲۰۰۰): برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کنند. برنامه ریزی استراتژیک:نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتهایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان برمبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود؛برمبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز برمبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است؛منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می کند تا به آینده دلخواه خود برسد؛چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، ازطریق چارچوبی از بینش و ماموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد.فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است؛به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است؛فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شـــده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد؛وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید (LERNER L.ALEXANDRA, ۲۰۰۲,۱).۳ - پفر (PFEIFFER) : برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود.۴ - مک کون(MCCUNE): برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانـــی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای درحال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, ۲۰۰۲)در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتـــژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده، دارای ویژگیهای منحصر به فردی است و نیز مدل های مختلفی از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جملـــه می توان به مدل های برنامه ریزی استراتژیک برمبنای نتیجه_ (یا هدف)، مدل همسویی، برنامه ریزی سناریو، مدل برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل رابسون، مدل استینر و... اشاره کرد. (_آقازاده، ۱۳۸۱)ویژگیهـــای برنـــامه ریزی استراتژیکـــدر مطالعـــات راماینوجـــام و ونکاترامـــان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول(۱) عنوان شده است (PARNELL, ۱۹۹۶,۴۴).در یک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهـداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را برمبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند.

همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود. و درنهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که:- به عمل ختم شود؛- بینش مشترکی برمبنای ارزشها ایجاد کند؛- فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند؛- مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد؛- نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد؛- برمبنای داده های با کیفیت بالا طرح ریزی می شود؛- بخش کلیدی مدیریت اثربخش است.(http://eric-web.tc.columbia.edu,۲۰۰۲)سازمانهای بزرگ و کوچکسازمانها ازنظرشاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه گذاری و... اما در ایران همچون در اکثر کشورها تقسیم بندی براساس اندازه است:۱ مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران, سازمانهای بزرگ: صنایعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد., سازمانهای کوچک: صنایعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد.۱ وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایرانسازمانهای بزرگ: صنایعی که ۵۰ نفر و بیشتر در آن کار کنند. سازمانهای کوچک: صنایعی که کمتر از ۵۰ نفر در آن مشغول به کار باشند.در یکی از کتابهای انتشاریافته از سوی وزارت صنایع و معادن، تعاریف رسمی ۱۳ کشور منتخب درخصوص سازمانهای کوچک، متوسط و بزرگ در سال ۲۰۰۱ آمده است.Fساختار تولید صنایع کوچک و بزرگ را می توان به صورت جدول (۲) موردمقایسه قرار داد.تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچکتفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک را می توان به صورت جدول (۳) در دو دسته فرایندی و محتوایی برشمرد.تفاوتهای فرایندی- صنایع بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیتها بوده و با محیطهای پیچیده و گوناگون درارتباطند. این ویژگیها و برخی عوامل موثر در برنامه ریزی باعث می شوند تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود. چنانچه با ملاحظ مدل های برنامه ریزی استراتژیک صنایع بزرگ می توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل های صنایع کوچک پی برد. درحالی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع کوچک، به لحاظ ویژگیهای خاص این صنایع نسبت به صنایع بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می شود.- تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخشها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگیهای صنایع بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرایندهای کاری و بخصوص فرایند برنامه ریزی استراتژیک در این صنایع شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یادشده، موردبررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه ریزی انجام شود. درحالی که صنایع کوچک، کلیه ویژگیها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسیهای زیاد ندارند و به همین خاطر فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها به طور ساده و مختصر قابل انجام است.- به خاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه های مدیریتی ساختار سازمانی صنایع بزرگ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاریهای زیاد و پیگیریهای مکرری صورت پذیرد. درحالی که در صنایع کوچک لایه های کم مدیران وبعضاً عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیتهای مذکور، رسمیت کمتر برنامه ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی های سازمان می شود.- صنایع بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی های سازمان را شامل شود، نیاز به متخصصان و استراتژیست ها و مطالعات زیادی در مقایسه با صنایع کوچک دارند.- سازمانها و شرکتهای بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخشهای وظیفه ای مختلف با لایه های زیاد مدیران تشکیل شده اند. استراتژی های چنین سازمانی درجهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمانی در چارچوب فرصتها و

تهدیدات محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی باید درسطوح سه گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه ای تعیین شوند تا هرکدام از آنها مسیر خود را به درستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سردرگم نشوند. درحالی که در صنایع کوچک وضع به گونه ای است که اندازه کوچک، لایه های مدیریتی کم و فعالیتها محدود هستند. در چنین شرکتهایی کافی است استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخشهای وظیفه ای تعیین شوند تا فعالیتهای شرکت براساس آنها به انجام رسند. بنابراین، استراتژی های صنایع بزرگ باید در سه سطح و استراتژی ها صنایع کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند.تفاوتهای محتواییاگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم رسالت، محیط، اهداف و استراتژی درنظر بگیریم:- برای تعیین رسالت در صنایع بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان و کالاها و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، رسالت شرکت و بیانیه رسالت که شامل وظایف شرکت در قبال هریک از ذینفعان است، مشخص شود.علاوه بر اینها، رسالت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، درچه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیتهایی مشغول شود.بیانیه رسالتی که شامل این موارد باشد باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد. درحالی که در صنایع کوچک، رسالت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی استراتژیک احتمال دارد توسط استراتژیست ها کمی تعدیل شده یا بدون تغییر بماند.- سازمانها و شرکتهای بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلی آنها را تشکیل می دهند و ازطرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیطها امروزه درحال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هرکدام از این تغییرات می توانند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند خود تغییردهنده بعضی از عوامل محیطی باشند. بنابراین، استراتژیست های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، دربرنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالی که صنایع کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه های آن لحاظ شود و این کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است.نتیجه یک تحقیق داخلیسال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ توسط نگارنده، برای سازمان صنایع کوچک ایران و در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شد. در این تحقیق از مدیران صنایع کوچک قطعه سازی استان تهران و از استادان برنامه ریزی برخی از دانشگاههای مهم کشور ازطریق پرسشنامه و مصاحبه درباره تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین صنایع بزرگ و کوچک نظرسنجی شد و نتایج زیر به دست آمد:تفاوتهای فرایندی:۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر تعداد مراحل فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر میزان رسمیت فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.۴ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر تعداد متخصصان موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.۵ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر زمان موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.۶ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر هزینه موردنیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.۷ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر سطوح فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد.تفاوتهای محتوایی:۸ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در

صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین رسالت تفاوت معنی داری وجود دارد.۹ – بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی داری وجود دارد.۱۰ – بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.۱۱ – بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تجزیه و تحلیل خارج از شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.۱۲ – بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین استراتژی های شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.۱۳ – بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، ازنظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد.نتیجه گیریباتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. تفاوتهای موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها نیز شده است. کشورهای مختلف، سازمانهای خود را براساس معیارهای مختلفی مانند مورد مذکور تقسیم بندی می کنند. یکی از مهمترین معیارهای تقسیم بندی سازمانها در اکثر کشورها، اندازه سازمان است. این امر دستاویز خوبی برای مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک ازنظر نحوه برنامه ریزی استراتژیک بود که ماحصل آن مطالب مقاله حاضر و نتیجه تحقیق پیش گفته است.منابع:

۱ – FRY L.FRED AND STONER R. CHARLES, “STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS,” UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵.۲ – LERNER L. ALEXANDRA, “A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION,” http://www.des.calstate.edu/strategic.html,۲۰۰۲.۳ – “STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT”,http://eric-web.tc.columbia.edu /admin- finance/strategic/chz.html.۴ – PARNELL A.JOHN, “STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION,” JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, ۱۹۹۶ http://coba.shsu.edu, bs.

۵ – خاکی، غلامرضا،مقایسه سیستم های اطلاعاتی در صنایع کوچک، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی – اجتماعی کشور، ۱۳۷۳.۶ – ایمانی راد، مرتضی، نقش صنایع کوچک در فرایند توسعه اقتصادی، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی – اجتماعی کشور، ۱۳۷۳.۷ – امیرکبیری، علیرضا، «مدیریت استراتژیک»، انتشارات ملک، ۱۳۷۷.۸ – آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور.پی نوشت:علاقه مندان می توانند جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر به مرجع زیر مراجعه کنند: سازمان صنایع کوچک ایران، سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و درحال توسعه)، انتشارات کارآفرینان بصیر، ۱۳۸۰ علاقمندان جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه می توانند به مرجع زیر رجوع کنند:آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور.هاشم آقازاده: دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران*تدبیر

ریشه یابی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

سید جواد پورحسینی

چکیده: در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می شود که ظرفیت نوآوری و تفکر استراتژیک واگرا بسیار بیشتر از برنامه‌ریزی استراتژیک محافظه کارانه و همگرا، به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می آیند. اما به نظر می رسد هم تفکر استراتژیک و هم برنامه ریزی استراتژیک هر دو نیاز امروزی سازمانها باشند. در این مقاله ابتدا سعی می شود تا با تشریح دو مفهوم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، به این نتیجه رسید که این دو مفهوم ناقض یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم می‌باشند و به کارگیری هر دو در سازمان ها ضروری است. سپس رابطه این دو مفهوم با مکتبهای یادگیری و برنامه‌ریزی گفته می شود و در نهایت به این نکته پی خواهیم برد که دو مکتب یادگیری و برنامه ریزی نیز به مانند تفکر و برنامه ریزی استراتژیک، مکمل و پشتیبان هم هستند.مقدمهمینزبرگ(۱۹۸۷ a) پنج تعریف از استراتژی ارایه داده است: طرح ، تمهید، الگو، موقعیت و چشم انداز. برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً مسئله‌ای جز یک طرح برنامه، یا مجموعه اقدامهای هدفمند آگاهانه که از پیش مطالعه شده است، نیست استراتژی‌های تدوینی می توانند عام یا خاص باشند. استراتژی همچنین می تواند در قالب یک الگو و جریانی از اقدامهایی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می شوند، در نظر گرفته شود. اگر استراتژی به مثابه طرح یا برنامه به ویژگی هدفمند و آگاهانه بودن آن اشاره دارد، استراتژی به نشانه الگو به معنای غیر مدون بودن و خود جوش بودن آن است(مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵).رویکرد عقلایی و تدوینی به تصمیم‌گیری استراتژیک، به عنوان یک فرایند مشخص و گام به گام می نگرد. مشکل این است که اگر چه مدل عقلایی، رویکردی سیستماتیک، قابل فهم و واضح به برنامه ریزی استراتژیک ارایه می‌دهد، دارای مفروضات بسیاری است که در واقعیت ناپایدار هستند (جانسون،۱۹۸۷،ص.۱۷). به عبارت دیگر فرایند مدیریت استراتژیک را همیشه آگاهانه و استراتژی‌ها را نیز هدفمند در نظر می گیرد (مینزبرگ،b۱۹۸۷،ص.۱۴). واقعیت این است: در حالی که سازمان ممکن است با یک برنامه عقلایی کار برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کند، اما آنچه در عمل ظهور می یابد، ممکن است موضوعی کاملاً ـ متفاوت از هدف واقعی و اولیه باشد. استراتژی‌های موفق یا درک شده اغلب استراتژی‌هایی خودجوش هستند که در قالب متفاوت با برنامه پیشتر طراحی شده، ظهور پیدا می کنند (مینزبرگ،b۱۹۸۷،صص.۱۲-۱۳).دیدن استراتژی به عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسخگو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط بسیار غیر قابل پیش‌بینی، با مفهوم تفکر استراتژیک، سازگاری و تطابق زیادی دارد. مینزبرگ معتقد است: برنامه ریزی و تفکر استراتژیک در بر گیرنده دو فرایند فکری مجزا هستند: برنامه‌ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل، ایجاد و رسمی کردن سیستم ها و رویه ها در ارتباط است و تفکر استراتژیک نیز شامل ترکیب یا تلفیق، تقویت شهود و تفکر خلاق و نوآورانه در تمام سطوح سازمان است (مینزبرگ،۱۹۹۴،هیراکلیوس،۱۹۹۸). همچنین آیزنهارت و براون (۱۹۹۸) معتقدند: در حالی که به طور سنتی، استراتژی در ارتباط با ایجاد موقعیتی قابل دفاع در بلند مدت یا ایجاد مزیت رقابتی پایدار بوده است، امروزه استراتژی باید بر تطابق و بهبود مستمر تمرکز کند و به طور مستمر به شیوه ای تغییر و تکامل یابد که رقبا را متعجب و سر درگم سازد. (آیزنهارت و براون،۱۹۹۸،ص.۷۸۷). باوجود محیط غیر قابل پیش بینی و به شدت پیچیده و رقابتی، ظرفیت تفکر استراتژیک خلاقانه و واگرا در سطوح چندگانه سازمانی، به عنوان هسته مرکزی خلق و حفظ مزیت رقابتی، به حساب می آید (لیدکا،۱۹۹۸،ص۳۲).بر اساس پژوهشهای لیدکا در مورد تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصلی و برجسته تفکر استراتژیک را شناسایی کرد:۱. تفکر استراتژیک نمایانگر یک سیستم یا دید کل گرا است که نشان می دهد چگونه بخشهای مختلف سازمان بر یکدیگر با وجود محیط های متفاوت، تاثیر می‌گذارند.۲. تفکر استراتژیک متضمن تمرکز بر مقصد است. بر خلاف رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصتهای در حال

ظهور، تاکید می کند، تفکر استراتژیک، به عمد بر ایجاد عدم تناسب و ناهماهنگی اساسی بین آنها تمرکز می کند.۳. تفکر استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشته، حال و آینده را درک می کنند.۴. تفکر استراتژیک فرضیه مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیت‌های تفکر استراتژیک هستند. با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر...سپس...؟ تفکر استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل–شهود می زند که مینزبرگ در تعریف خود از تفکر استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح‌ریزی و تحلیل، به آن اشاره می کند.۵. تفکر استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گونه‌ای هوشمندانه فرصت طلب باشد و فرصتهای در حال ظهور جدید را تشخیص دهد.از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بٌعد دیگری را به فرایند تدوین استراتژی می‌افزاید. بنابراین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندهای فکری مجزا، اما با هم مرتبط و مکمل هستند(هیراکلیوس،۱۹۹۸،ص.۴۸۲) که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثربخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند. هیراکلیوس(۱۹۹۸،ص.۴۸۵) بر این باور است که: استراتژی‌های خلاقانه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می جوشند هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا، عملیاتی شوند(برنامه ریزی استراتژیک). نمودار (۱) فرایند های فکری مجزا، اما مکمل تفکر و برنامه ریزی استراتژیک را نشان می دهد.تفکر استراتژیکدر ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد.برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون(۱۹۹۴) بیان می‌دارد...:«تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (ویلسون، ۱۹۹۴،ص.۱۴)نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر، ۱۹۸۷) یا تلویحاً پذیرفته اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد. (تامپسون و استریکلند،۱۹۹۹ ویلجن،۱۹۹۴).مینزبرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. او می گوید: برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. (مینزبرگ،۱۹۹۴،ص.۱۰۷) و در ادامه بیان می دارد که هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می کند و با تفسیر، بسط جزییات و صورت بندی استراتژی‌های فعلی سر و کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد (مینزبرگ،۱۹۹۴،ص.۱۰۸). او ادعا دارد که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که: تفکر استراتژیک فرایندی است که از راه آن مدیران ارشد می توانند خود را از فرایندها و بحرانهای روزمره مدیریتی جدا سازند (گرات،۱۹۹۵b،ص.۲) و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند.هیراکلیوس(۱۹۹۸) بین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک از راه مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه‌ای، تفاوت قائل می شود. از نظر وی، یادگیری تک حلقه‌ای، شبیه به برنامه‌ریزی استراتژیک است و یادگیری دو حلقه ای نیز شبیه به تفکر استراتژیک است. او معتقد است که: یادگیری تک حلقه ای یعنی تفکر در میان مفروضات موجود و بر اساس مجموعه ای ثابت از فعالیت‌های بالقوه اقدام می کند.در مقابل یادگیری دو حلقه‌ای مفروضات موجود را به چالش می کشد و راه حلهای جدید و خلاقانه را توسعه می‌دهد و به فعالیتها و اقدامهای بسیار مناسب منجر می‌شود. هیراکلیوس ادامه می‌دهد که به مانند یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در یک فرایند منطقی به یکدیگر مرتبط هستند و به طور کاملاًـ یکسانی برای مدیریت استراتژیک اثر بخش، مهم و ضروری هستند.در این مقاله از این دیدگاه که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم متفاوت، اما به هم مرتبط هستند و اینکه برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که پس از تفکر استراتژیک اتفاق می افتد، حمایت می شود.برنامه ریزی استراتژیکاستراتژی مفهومی است که هر

مدیری باور دارد که آنرا می داند و درک می کند. باوجود مطالعه‌های بی‌شماری که انجام شده، هنوز یک تعریف مشترک، قابل قبول و جهانی برای استراتژی وجود ندارد. در واقع اصطلاح استراتژی غالباً به طریقی ضد و نقیض مورد استفاده قرار می گیرد. تا به امروز تعاریف برنامه ریزی استراتژیک در بر گیرنده اصطلاحاتی مانند: نیروی استراتژیک، کانون سازمانی یا مقصد استراتژیک بوده است. به طور کلی، بیشتر تعریفها در موارد زیر دارای نقاط مشترکی هستند:جهت گیری بلند مدت سازمان،اینکه سازمان در چه رشته هایی باید فعالیت کند، تطبیق فعالیت های سازمان با محیط در جهت به حداقل رساندن تهدید ها و حداکثر کردن فرصت‌ها و تطبیق فعالیتهای سازمان با منابع در دسترس(مک دانلد،۱۹۹۶). همان گونه که محیط به طور مستمر تغییر می کند، ضروری است که برنامه ریزی استراتژیک نیز به منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط بیرونی، به گونه‌ای مداوم، تغییر کند.مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظرهبر اساس نظریه این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می یابند که کارکنان گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در رویارویی با آن موقعیت، مطالبی را بیاموزند. سرانجام آنها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. مدیریت استراتژیک دیگر فقط مدیریت تغییر نیست، بلکه مدیریت به وسیله تغییر است.سیاستگذاری، یک فرایند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرایند نا مرتب است که در آن سیاستگذاران می کوشند بر جهانی غلبه کنند که می‌دانند برای آنها بسیار پیچیده است.کلید مکتب یادگیری آن است که بنیاد آن بر توصیف استوار باشد؛ تا تجویز. تنها ده درصد از استراتژی‌های تدوین شده به گونه عملی به اجرا در می آیند . اگر یک استراتژی با شکست روبه‌رو شود تدوین کنندگان آن مجریان را مقصر می‌دانند به عبارت دیگر هر شکست در اجرای استراتژیک به طور قطع شکست در تدوین آن است. اما مشکل واقعی در همین جداسازی تدوین واجراء و جداسازی تفکر(تدوین استراتژی) از عمل (اجرای استراتژی) نهفته است . استراتژی را می‌توان ناشی از انواع فعالیتها و تصمیمهای جزیی افراد مختلف دانست. اگر این تغییرات جزیی به مرور زمان یک جا جمع شوند، اغلب به ایجاد تغییرات عمده در مسیر منجر خواهندشد (مینزبرگ و دیگران ،۱۹۹۸).فرضیه‌هایمکتب یادگیریفرضیه های مکتب یادگیری، عبارتند از:۱. ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش بینی محیط سازمان که اغلب با گسترش پایگاه‌های اطلاعات لوازم برای استراتژی همراه است، از کنترل سنجیده و پیش بینی شده جلوگیری می کند. از این گذشته، استراتژی سازی باید به مرور زمان شکل یک فرایند یادگیری را به خود بگیرد. فرایندی که در نهایت تدوین و اجرای استراتژی در آن غیر قابل تمایز شود.۲. در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یاد گیرنده اصلی باشد اما عموماً این سیستم جمعی است که یاد می گیرد. بیشتر سازمانها دارای استراتژیست های بالقوه متعددی هستند.۳. استراتژی‌ها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشئت می گیرند، پس از آن، شاید به شکل طرحهایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنماهایی برای هدایت کل رفتار باشند.۴. این یادگیری به سبک پیش بینی نشده و از راه رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته بر می انگیزد، پیش می رود. این انگیزش به گونه ای است که از عمل ، حس ایجاد می کند. کسانی در استراتژی پیشقدم می شوند که قابلیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که استراتژی‌ها می توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیر معمولی، ظاهر شوند.۵- نقش رهبر، پیش پنداری استراتژی‌های سنجیده و پیش بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرایند یادگیری استراتژیک است که به موجب آن استراتژی‌های جدید می توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت، مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، ثبات و تغییر است(مینزبرگ و دیگران ، ۱۹۹۸).مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمیدر واقع پیدایی مکتب برنامه ریزی، همزمان با مکتب طراحی است. مهمترین کتاب این مکتب: استراتژی شرکتی که ایگور انسف آن را تألیف کرد، همانند کتاب متعلق به گروه هاروارد است که در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی به نسبت متفاوتی را دنبال می‌کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی، رشد فراوانی یافت؛ اما از

لحاظ کیفی چنـدان رشد نکرد نویسـندگان کتابهای منتشـر شده در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همگی بر این نکته تاکیـد داشـتند که: استراتژی نه تنها می‌تواند، بلکه باید در درون نظام مندترین چارچوب‌های برنامه ریزی استراتژیک شکل گیرد. پدیدآورنده‌های آن کتابهـا از اسـتقرار بخشـهایی به منظور برنـامه ریزی هماهنـگ حمـایت کرده، فنون و ابزارهـایی را برای تهیه برنامه‌هـایی استراتژیک تجویز می‌کردند. طرفداران افراطی نظریه برنامه‌ریزی، بهره‌گیری از رویکردی بسیار نظام‌مند- را که به طور عمده از راه واحد برنامه ریزی سازمـانی یـا رویه‌هـای ساختارمنـد برنـامه ریزی قابـل تحقق است- شـرط لازم و کـافی برای آنکه یک برنامه جامع و دوربرد استراتژیک به شـمار آیـد، اجتناب‌ناپـذیر دانسته انـد.به نظر طرفداران رویکرد برنامه‌ریزی،این روش رویکردی عقلایی و پی در پی نسبت به صورت بنـدی استراتژی است. تاکیـد این دیـدگاه آن است که عناصـر برنامه ریزی چارچوب مفیـدی برای تفکر در مورد عناصـر استراتژی به دست می‌دهند (رحمان سـرشت،۱۳۸۴،ص۷۵).پیش فرضـهای مکتب برنامه ریزیمهمترین پیش فرضـهای مکتب برنامه‌ریزی، عبارتند از:۱. استراتژی‌ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشئت می‌گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شوند. چک لیست‌ها هر مرحله را ترسیم و روشها آن را حمایت می‌کنند.۲. مسئو لیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً بر عهـده مدیر عامل است و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان سـتادی است.۳. استراتژی‌ها به طور کاملا آشـکاری از دل فراینـد برنـامه ریزی بیرون می آینـد تـا به گونه‌ای صریح ساخته شونـد که بتوان از راه توجه به: هـدفها، بودجه‌ها ، برنامه ها و انواع مختلـف طرح هـای عملیـاتی آنهـا را اجرا کرد (مینزبرگ و دیگران ،۱۹۹۸).رابطه تفکر و برنـامه ریزی استراتژیـک بـا مکتبهـای یـادگیری و برنـامه ریزیـدو رویکرد تفکر استراتژیـک و برنـامه‌ریزی استراتژیـک به دو انتهای طیف مکتبهای دهگانه استراتژی تعلق دارند (ترنر،۱۹۹۸). تفکر استراتژیـک بـا مکتب یادگیری تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش بینی مناسب است و برنـامه ریزی استراتژیـک جزو مکتب برنـامه ریزی است که در محیـط قابل شـناخت و قابل پیش بینی اثر بخش است (اسلیوتسـکی، ۱۹۹۶).تفکر استراتژیک با ترکیب و تلفیق، اسـتفاده از شـهود و تفکر خلاقانه در تمام سـطوح سازمان سروکار دارد و همواره در پی نوآوری و خلق تصویری متفـاوت از آینـده است و تفکر واگرا را تشویق می کنـد. همچنین برای تـدوین اسـتراتژی، خود را مقیـد و محـدود به هیـچ چـارچوب مشـخص و معینی نمی کنـد. در تفکر استراتژیک برای ارایه و طراحی استراتژی بایـد ذهن را تا آنجا که امکان دارد، پرواز داد و آن را از هر گونه قید و بند رها کرد. مدیرانی که دارای توانایی شـهودی بالا و تفکر خلاقانه و آزاد هستند، می توانند استراتژی‌هایی به وجود آورند که نه تنها مسیر شـرکت خود، بلکه مسـیر صـنعت را تغییر دهند. مکتب یادگیری نیز معتقد اسـت استراتژی‌هـا زمـانی ظهـور می یابنـد کـه اعضـای سازمـان و بـه ویژه مـدیران بتواننـد یـاد بگیرنـد. بر اسـاس ایـن مکتب چـون استراتژی‌ها باید در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است شکل بگیرد و اجرا شوند، از این رو تدوین استراتژی نباید یک فرایند منظم ، کنترل شده و نظام مند باشد؛ بلکه فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری اسـتوار است. در امر تدوین استراتژی نـه تنهـا مـدیران بلکـه همـه اعضـای سازمـان دخیـل انـد، چرا کـه همـه بایـد یـاد بگیرنـد بنـابراین یـک سازمـان ممکن است دارای استراتژیست‌های متعـددی باشد. همان‌گونه که هیراکلیوس(۱۹۹۸) می گویـد: تفکر استراتژیک شبیه یادگیری دو حلقه ای است که مفروضات موجود را به چالش می کشد و راه حلهای جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد؛ پس تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری دارد.از سـوی دیگر بر اسـاس نظر مینزبرگ، برنـامه ریزی استراتژیـک بر تجزیـه و تحلیـل تمرکز دارد و بـا تفسیر، بسـط جزییـات و صورت‌بندی استراتژی‌ها سروکار دارد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است منطقی، نظام مند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محـافظه کـارانه و همگرا را تشویـق می کنـد. در مکتـب برنـامه ریزی نیز بر ایـن امر تاکیـد می شـود که استراتژی‌هـا بایـد در قـالب چارچوبهـای منسـجم برنـامه‌ریزی، شـکل گیرنـد. طرفـداران مکتب برنـامه ریزی بر این باورنـد که: صورت بنـدی استراتژی بایـد به صـورت عقلا‌یی و پی در پی انجـام شود و عناصـر برنـامه ریزی چـارچوب مفیـدی برای تفکر در مورد عناصـر اسـتراتژی به دسـت می‌دهـد. در این مکتب بر فراینـدهای بخردانه، نظام‌مند، رسـمی،کنترل شده و آگاهانه تدوین استراتژی، تاکید می‌شود و بر این باور

است که استراتژی‌ها از دل فرایند بخردانه برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند. بنابراین روش است که مفروضات برنامه‌ریزی استراتژیک، ریشه در اصول مکتب برنامه‌ریزی دارد؛ اصولی که هر چند نتیجه بخش بودن استراتژی‌ها و عملی بودن آن ها را تضمین نمی کنند ولی می‌توانند چارچوبی مفید برای تجزیه و تحلیل و تفکر، درباره مسایل استراتژیک، پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار دهند.نتیجه گیریدر این مقاله ابتدا مفاهیم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تشریح شد و در ادامه نیز دو مکتب یادگیری و برنامه ریزی از مکاتب ده گانه استراتژی مورد بحث قرار گرفت. هدف از این کار این بود که با تشریح اصول و مبانی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک و به تبع آن مکتبهای یادگیری و برنامه ریزی بتوان به بخش پایانی مقاله، یعنی رابطه اینها، با هم رهنمون شد. در بخش پایانی گفته شد که تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری و برنامه ریزی استراتژیک نیز ریشه در مکتب برنامه ریزی دارد و دلایل مربوط به این ادعا نیز ارایه شد. اما در اینجا می توان یک نتیجه دیگری هم گرفت. بنا بر مطالب پیشین، تفکر و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم مخالف هم نیستند، بلکه در عین تفاوتهایی که دارند، مرتبط و به هم وابسته اند.به عبارت دیگر: این دو، یکدیگر را تکمیل می کنند یعنی یکی بدون دیگری ناقص می ماند و وجود یکی با وجود دیگری کامل می شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک باید یکدیگر را تقویت و پشتیبانی کنند تا بتوان مدیریت استراتژیک اثر بخش تری را به وجود آورد. از این بحث می توان این‌گونه استنباط کرد که باید از اصول هر دو مفهوم، برای هر چه اثربخش‌تر کردن مدیریت استراتژیک سازمان، بهره گرفت.به این ترتیب که در سازمان باید هر دو مفهوم تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک و اصول مربوط به هر یک را مورد تشویق و تائید قرار داد، نه اینکه به بهانه تقویت یکی از تقویت دیگری غافل ماند. به نظر می رسد که می‌توان به این گونه کاستیهای مدیریت استراتژیک را در سازمان ها که در صحنه عمل و واقعیت با آنها روبه رو می‌شویم-که البته ممکن است ناشی از به کارگیری جداگانه فرایندهای فکری مورد بحث باشد- از بین برد یا دست‌کم کاهش داد. ۰منابع:۱. رحمان سرشت، حسین: راهبردهای مدیریت، تهران، انتشارات فن و هنر، چاپ اول (۱۳۸۴).

۲. Eisenhardt, K.M. and Brown, S.L. (۱۹۹۸), ``Competing on the edge: strategy as structured chaos'', Long Range Planning,Vol. ۳۱ No. ۵, pp. ۷۸۶-۹.۳. Garratt, B. (۱۹۹۵b), ``Introduction”, in Garratt, B.(Ed.), Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction-Giving,McGraw-Hill, London, pp. ۱-۸.۴. Graetz, Fiona (۲۰۰۲),” Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities”, Management Decision, ۴۰/۵,p.۴۵۷.۵. Heracleous, L. (۱۹۹۸), ``Strategic thinking or strategic planning?”, Long Range Planning,Vol. ۳۱ No. ۳, pp. ۴۸۱-۷.۶. Johnson, G. (۱۹۸۷), Strategic Management and the Management Process, Basil Blackwell, Oxford.۷. Liedtka, J.M. (۱۹۹۸), ``Linking strategic thinking with strategic planning”, Strategy & Leadership, September/October, pp. ۳۰-۵.۸. McDonald, M. (۱۹۹۶), ``Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas”, Journal of Marketing Management, Vol. ۱۲ Nos ۱-۳, pp. ۵-۲۸.۹. Mintzberg, H. (۱۹۸۷a), ``Five Ps for strategy”, in Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (Eds), Readings in the Strategy Process, ۳rd ed., Prentice-Hall,Englewood Cliffs, NJ, pp. ۱۰-۱۷.۱۰. Mintzberg, H. (۱۹۸۷b), ``The strategy concept I: five Ps for strategy”, California Management Review, Fall, pp. ۱۱-۲۴.۱۱. Mintzberg, H. (۱۹۹۴), ``The fall and rise of strategic planning”, Harvard Business Review, January-February, pp. ۱۰۷-۱۴.۱۲. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J

(۱۹۹۸), “Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management”,Prentice-Hall.۱۳. Porter, M. (۱۹۸۷), ``The state of strategic thinking”, The Economist, May ۲۳, pp. ۱۹-۲۲.۱۴. Slywotsky, Adrian.J (۱۹۹۶), Value migration, Harvard business school press.۱۵. Thompson, A.A. Jr and Strickland A.J. III (۱۹۹۹), Strategic Management. Concepts and Cases (۱۱th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA.۱۶. Turner,Ian (۱۹۹۸), Strategy,complexity and uncertainty,pp.۱۱۷. Wilson, I. (۱۹۹۴). ``Strategic planning isn’t dead ± it changed”, Long Range Planning, Vol. ۲۷. No. ۴, pp. ۱۲-۲۴.

*تدبیر

چرخه پارادایم

فاطمه دیده ور

چکیـده: پارادایم ها در بطن خود حامل قواعـد فرصت زا هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً به دنبال فـرصـتها است. وقتی پـارادایم هـا تغییر می کننـد، بـا خـود فرصـتهای جدیـدی را بـه همراه می آورنـد. دلیـل این امر این است کـه قواعـد جدیـد، فرصتهای جدیدی را می سازند.در بازارهای پایدار، مدیران می توانند به استراتــژی های پیچیده ای اتکا

کننـد که بر پیش بینی هـای مفصـل از آینـده متکی هسـتند. اما در بازارهای متلاطم پیچیـده که می توان در آن ثروت آفرینی کرد، پیش بینی ناپذیری حاکم خواهـــدبـود. در این شـرایط، می توان به دنباله روی از کارآفرینان پرداخت و فرصتها را در اینجا و آنجا با تعـدادی قواعـد ساده و معدودی فرایندهای کلیدی شـکار کرد. به عبــــارت دیگر، وقتی کسب و کار پیچیده می شود، استراتژی بایـد سـاده شود.ماننـد تمام استراتژی های اثربخش، استراتژی به عنوان قواعـد ساده درباره متمایز و متفاوت بودن است. اما برخلاف استراتژی های سـنتی، این تمایز ازطریق پیونـد دقیق و مسـتحکم بیــن سیسـتم های فعالیت یا قابلیتهای بارز به دست نیامده است. این تمایز از تمرکز بر فراینـدهای کلیدی استراتژیک و تکوین قواعد ساده ای حاصل می شود که به آن فرایندها شـکل می دهند. زمانی که از آن فرایندها یک الگو پدیــــدار می شود، نتیجه حاصـله می تواند مزیت رقابتی بلندمدت باشد.مقدمهدنیای کسب و کار طی سه دهه اخیر شاهـد ظهـور پـارادایم هـایی نظیر «مشـتری گرایی» و برتری کسب و کـار و افـول «مهندسـی گرایی» و برتری فنی بوده است. در عرصه صـنعت نیز «تولیـد انبوه» از بین رفته و «تولیـد نـاب» جـایگزین آن شـده است.امروزه همه عرصــــه ها ازجمله علم، کسـب و کـار و صـنعت، در معرض تحولات عمیـق و پایـدار قرار دارنـد. هر روز پـارادایمی جدیـد و به دنبـال آن قواعـد جدیـدی ظهوریـافته و قواعـد گذشـته را منسوخ می کنـد. این تغییرات هر بـار فصل نوینی برای پیش فرضـها، برداشـتها و شـیوه های اثربخش زنـدگی گشوده و گـامی دیگــر، بشـر را در بی نهـایت تکامل به پیش می برد.این موارد نمودهایی از مفاهیم پر راز و رمز پارادایم هاست. مفاهیمی که با جهان عالیتری از ادراکات بشـری پیونـد خورده است.همچنین فرصـتها (و منافع نهفته در آنها) در بستر قواعد پـارادایم شـکل می گیرنـد. فرصـتها درونمـایه اصـلی استراتــژی ها هسـتند و استراتژی ها برای موفقیت بایستی بر فرصـتهای معتبر و منفعت ساز متکی باشند. پارادایم ها، قواعد و فرصتها، زنجیره ای هستند که دنیای «واقعی» را با جهان «حقیقت» مرتبط می کنند. این زنجیره مفهومی، پیونـدی عمیق و ســرنوشت ساز را پدیـدار می سازد: چرخه پـارادایم، قواعـد سـاده، استراتژی.کـارکرد پـارادایم هاپـارادایم راهنمـایی برای مسائـل انسـان است. انسان در چارچوب پـــارادایم می اندیشـد، می فهمـد و قضاوت می کنـد.پارادایم، تجلی لایه ای از حقیقت هستی است. هر پارادایم محـدوده ای از عالم هستی و قواعـد آن را بر روی ما می گشایـد و پیش فرضـها و بـرداشـتهای ما نسبت به موضوعها را تعیین می کنـد(۱).علاوه بر مـاهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز بسیار جـذاب است. هر

پارادایمی محدوده ای را تعریف کرده و در آن محدوده، قواعدی را حاکم می سازد. این قواعد بسیار مهم هستند و تنها با درک عمیق و بهره گیری از آنها است که موفقیت امکان پذیر می گردد. «تولید انبوه» در عرصه ای که قواعد «تولید ناب» حاکم است نمی تواند موفقیت آور باشد. کسب و کار نیز به دور از قاعده «عرضه و تقاضا» کاری بی فایده است. به عبارتی «پارادایم مجموعه ای از قواعد است که محدوده ای را مشخص کرده و به شما نشان می دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید، پارادایم الگویی برای چگونگی حل مسایل ارائه می نماید». (ژول بارکر)کارکرد مهم دیگر پارادایم ها، ایجاد ساختاری برای پیش فرضها، باورها و برداشتهای مشترک است. پارادایم ها دیدگاه انسان نسبت به حقیقت را بنا می کند و به او طریق درک مسائل را نشان می دهد. پارادایم ها به انسان قدرت تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده و نظم دهی به اجزای آن را می بخشد و مبنایی را برای قضاوتهای او فراهم می سازد. «صحیح یا غلط» بودن و چگونگی رسیدن به این نتایج نیز زاییده پارادایم حاکم است. پارادایم ها اگرچه کامل نیستند، ولی حتی در چنین شرایطی نیز برای انسانها راهگشا خواهندبود.از خصوصیات پارادایم این است که هنگام ظهور یک پارادایم جدید، توانمندیهایی که متکی بر قواعد پارادایم گذشته شکل گرفته اند، ازبین خواهندرفت و همه صرفنظر از جایگاه خود در پارادایم قبلی می بایستی از صفر شروع کنند. بدین ترتیب، در بستر یک پارادایم جدید فرصتهای جدیدی برای همه و ازجمله سازمانهایی که حتی از قبل نامی از آنها نبوده، نیز به وجود خواهدآمد. بنابراین، دوران انتقال پارادایم یک دوران استثنایی برای شکار فرصتهاست.خصوصیت مهم دیگر پارادایم ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی، بر برداشتها و پیش فرضهای انسان به شدت تاثیر می گذارند، تاحدی که پای بندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می سازند. این ویژگی سبب می شود تا نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود گردد.نتیجه اینکه، مادامی که یک پارادایم حاکم است قواعد اثربخشی را برای درک و حل مسائل بشر در اختیار می گذارد و هرگاه از این کار بازماند زمان مرگ آن فرارسیده و با پارادایم جدیدی جایگزین خواهدشد. با ظهور هر پارادایمی، مجموعه ای از قواعد و فرصتهای بدیع ظهور می یابد و فرصتهای پارادایم های گذشته را بی اعتبار می سازد.پارادایم ها، قواعد و فرصتهافرصتها دورنمایه اصلی استراتژی ها هستند. استراتژی ها را می سازند و اگر سوال شود که چه چیزی فرصتها را می سازد پاسخ در یک کلمه خلاصه می شود: قواعد.فرصتها (و منافع نهفته در آنها) در بستر قواعد پارادایم شکل می گیرند. با هر پارادایم جدیدی فرصتها (و تهدیدات) جدیدی به وجود می آید و فرصتهای مبتنی بر قواعد پارادایم گذشته از بین می رود. سازمانهایی که استراتژی خود را بر قواعد پارادایم جدید استوار سازند به بهترین نحو قادرند تا از فرصتهای ناشی از این قواعد بهره جویند و سازمانهایی که بر قواعد گذشته اصرار ورزند به همراه پارادایم گذشته کنار خواهندرفت. پارادایم ها حامل فرصتها هستند و چگونگی دست یافتن به منافع نهفته در فرصت را نشان می دهند. برای درک و بهره برداری از فرصتها می بایستی قواعد پارادایم را به خوبی شناخت. در پارادایم «تولید انحصاری» قاعده اصلی این است که «هرکس دانش فنی را در دست دارد برنده است» این رویکرد از مزیت رقابتی دانش فنی برای افزایش سهم خود در بازار (به بهای کاهش سهم رقبا) استفاده می کند.پارادایم «معماری آشکار» این قاعده را دنبال می کند که هرکس رهبری کار را در دست بگیرد برنده است(۲). این رویکرد از برتری دانش فنی در همسوسازی رقبا و افزایش حجم کلی بازار استفاده می کند و با استفاده از زنجیره نوآوری رهبری کار را به دست می گیرد. در پارادایم اول امکان فراخوانی شرکت نرم افزاری مایکروسافت به دادگاه و اخذ ضمانتهای اطمینان آور برای رعایت انحصارات فنی سیستم رایانه مکینتاش یک فرصت تلقی می شود و در پارادایم دوم امکان فراخوانی شرکت مایکروسافت به یک همکاری استراتژیک و بلندمدت فرصت به شمار می آید.شناخت قواعد، صرفاً به پارادایم جاری منحصر نمی شود. بسیاری از سازمانها برای شناخت قواعد پارادایم آینده تلاش می کنند. امروز آینده گرایی یک علم است و روشهای متعددی برای پیش بینی پارادایم آینده مورداستفاده قرار دارد. در دنیای کسب وکار، ظهور پارادایم جدید یک پدیده مستمر و عادی است. هر اختراع تکنولوژیک موثری که قواعد کار را تغییر دهد، پارادایم

جدیـدی را حاکم خواهدساخت. تا ده سال دیگر خودروهای هیدروژنی توسط شرکتهایی همچون بی.ام.و.، فولکس واگن، دایلمر بنز و مزدا بـه بـازار عرضـه خواهدشـد(۳). ایـن فنـاوری نوظهـور بسـیاری از قواعـد را درهم خواهـدریخت. بـدین ترتیب بسـیاری از «فرصـتهای امروز» از بین رفته و به جـای آن قواعـد جدیـد «فرصـتهای فردا» را خواهنـدساخت.قواعـد از کجا می آینـد؟ قواعـد ازلی هسـتند و می توان آنها را «منطق هستی» نامیـد. مادامی که این قواعـد در چارچوب یک پارادایم ظهور نکننـد، منشا اثر نخواهنـدبود (قواعـد خفته) و هنگامی که در بستر یک پارادایم فعال شونـد مسـلط و تعیین کننـده خواهندشد(۴). آیـــا می توان تغییر قواعـد را پیش بینی کرد؟ برخی از صاحبنظران بـا این امر موافق نیسـتند ولی برخی دیگر شواهـدی از دوره انتقال پـارادایم ها را تجربه کرده انـد.تغییر پـارادایم و قواعـد آن، همـواره علائـمی را از پیش آشـکار می کنـد ولی درک ایـن علائـم برای کسـانی که ذهن آنهـا از پارادایم جاری انباشـته شـده باشـد امکان پـذیر نیست.قواعد سادهدر بازارهای پایدار، مدیران می توانند به استراتژی های پیچیده ای اتکـا کننـد که بر پیش بینی هـای مفصـل از آینـده متکی هسـتند. امـا در بازارهـای متلاطـم پیچیـده که ثروت آفرینی و رشـد قـابل تـــوجهی می تواند تحقق یابد، پیش بینی ناپذیری حاکم خواهدبود. در این شرایط، می توان به دنباله روی از کارآفرینان پرداخت و فرصـتها را در اینجا و آنجا با تعـدادی قواعـد ساده و معـدودی فراینـدهای کلیدی شـکار کرد. به عبارت دیگر، وقتی کسب و کار پیچیـده می شود، استراتژی بایـد ساده شود.راز موفقیت شـرکتهای امروز در استراتژی به عنوان قواعـد ساده نهفته است. مـدیران باید بدانند که بزرگترین فرصـتها برای کسب مزیت رقابتی در شـرایط سردرگمی بازار نهفته است. بنابراین، لازم است به سوی بازارهای پرآشوب شتافته و در آنجا فرصتها را بجویند، یورشهای موفقیت آمیز ترتیب دهند و به اقتضای شرایط، میان فرصتها جابجا شوند. اما نیاز به درک معـدودی از فراینـدهای استراتژیک مهم و قواعـد ساده کلیـدی برای راهبری خود از میان آشوب دارنـد. (شـکل ۱)سه رویکرد به استراتژیمـدیرانی که در کسب و کاررقابت می کنند، می توانند ازطریق سه شـیوه متمایز با هم مبارزه کنند: می توانند دژ محکمی بنا کرده و از آن دفاع کننـد، می تواننـد با پرورش و بهره برداری از منابع منحصـر به فرد، به رقابت با دیگران بپردازنـد و یا اینکه با ایجاد انعطاف لازم ازطریق قواعد ساده به ردیابی فرصتهای گذرا بپردازند. هریک از این سه رویکرد به مجموعه متفاوتی از مهارتهـا نیازمنـد است و هر کـدام تحت شـرایط خاصـی می توانـد بهترین نتایـج را دربرداشـته باشـد.در استراتژی سـنتی، سرچشـمه مـــزیت، به کـارگیری منـابع یـا بهره گیری از موقعیتهـای پایـدار در بـازار است، درحـالی که در استراتژی بـــه عنوان قواعـد ساده، مزیت از شکار موفقیت آمیز فرصتهای گذرا ناشی می شود. در رویکرد قواعد ساده، مدیران به جای به دست آوردن شرایط مناسب و یا ایجاد یک قابلیت، بایـد تعـداد معـدودی فراینـد استراتژیک کلیـدی را انتخاب کنند. آنها باید به جای واکنش ازطریق استراتژی هـای مـاهرانه در مقابـل دنیایی پیچیـده، تعـدادی قاعـده ساده را به کار بندنـد. آنها بایـد به جای پرهیز از عـدم قطعیت، به سوی آن بشـتابند.تمرکز بر فراینـدهای کلیدیشـرکتهایی که استراتژی به عنوان قواعـد ساده را برگزیـده انـد، غالباً به فقدان استراتژی متهم می شونـد.برای کسانی که از بیرون نگاه می کننـد، به نظر می رسـد که این شـرکتها «رویکـرد باری – به – هر جهت» را در پیش گرفته اند. اما این نگاه نمی تواند صحیح باشد. چرا که اگر شرکتی استراتژی منضبطی را دنبال نکند در مواجهه با شرایط آشوب زمین گیر خواهدشد. مانند تمام استراتژی های اثربخش، &&استراتژی هر شرکتی منحصر به آن خواهدبود. البته یک استراتژی مبتنی بر قواعد سـاده و منطق نهفته درآن (که ردیـــابی فرصـتهاست) به سـادگی به چشم نمی آیـد. درحـالی که رویکردهـای سـنتی به استراتژی، مشـهورترند. مـدیرانی کـــه این استراتژی را در پیش می گیرنـد، معـدودی فراینـدهای کلیـدی استراتژیک برگزیـده و قواعـد ساده انـدکی را در موقعیتی قرار می دهند که جریان فرصـتها سـریعتر و عمیقتر است. این فرایندها می توانند از قبیل نوآوری در محصـول، مشـارکت، همکـاری، ایجـاد چرخش نـاگهـانی یـا ورود به بازارهای جدیـد باشـند. برای برخی شـرکتها، گزینه ها واضـحند. تمرکز شرکـت سـان مایکروسیسـتمز (SUN MICROSYSTEMS) در ایجـاد محصـولات جدیـد مثال خـوبی است (۶). برای سـایر شرکتها، &برگزیـدن فراینـدهای کلیدی نیازمند قدری خلاقیت است، مثل آکامی (AKAMI) که بر حمـایت از مشتری تمرکز یافته

است. قواعد ساده رهنمـــودهایی را فراهم می آورند که مدیر ازطریق آنها می تواند فرصتها را ردیابی کند. بدین ترتیب، استراتژی شامل مجموعه ای منحصر به فرد از فرایندهای حیاتی استراتژیک و تعدادی قواعد ساده برای پیشبرد آن فرایندهاست.ویژگیهای قواعد سادهدامنه محدود: اثربخش ترین قواعد ساده آنهایی هستنـــد که برای یک فرایند خاص ایجاد شده اند.شفاف: قواعد ناظر بر یک فرایند خاص باید آنقدر واضح و روشن بوده که قادر به ارائه رهنمود واقعی و ملموس باشند.ریشه دار: شرکتهایی که قواعد ساده خود را شفاف نکرده اند ممکن است دریابند که قواعد ضمنی حاکم بر فرایندهای کلیدی به جای اینکه ارزش آفرین باشند تباه کننده ارزشها هستند. برای کشف اثربخشی قواعد ساده ضمنی حاکم بر فرایندهای کلیدی، به مهندسی معکوس فرایندها می توان پرداخت و آن قواعدی را که قابل قبول نیستند حذف کرد.به روز بودن: در بازارهایی که سریعاً دگرگون می شوند، قواعد، تاریخ مصرف دارند.تعـــداد مناسب قواعد: تعداد حجیم قواعد می تواند فلج کننده باشد و از سوی دیگر تعداد بسیار اندک قواعد هم سازمانها را از پیاده سازی موثر ایده های خلاق باز می دارد. تعداد مناسب قواعد برای یک شرکت خاص می تواند باتوجه به ماهیت فرصتهای کسب و کار در طول زمان تغییـــر کند. در دوره هایی که فرصتها قابل پیش بینی و تمرکز یافته هستند، یک شرکت برای افزایش اثربخشی به قواعد بیشتری نیاز دارد. هنگامی که عرصه کسب وکار غیرقابل پیش بینی شده و فرصتها پراکنده می شوند باید به انعطاف بیشتر اندیشید و تعداد قواعد راکاهش داد. تعداد مناسب قواعد غالباً بین دو تا هشت قاعده درنظر گرفته می شود.خلاصه قواعد سادهدر بازارهای متلاطم، مدیران باید باایجاد انعطاف به ربودن فرصتها بپردازند. اما انعطاف هم باید منضبط باشد. شرکتهای زیرک بر فرایندهای کلیـــدی و قواعد ساده متمرکز می شوند. گونه های مختلف این قواعد به مدیران کمک می کنند که جنبه های مختلف ربودن فرصتها را مدیریت کنند. (جدول ۲)نتیجه گیریهرچند به نظر می رسد که قواعد ساده از تفکر هوشمندانه به دست می آیند، اما به ندرت چنین است. در بیشتر موارد، این قواعد حاصل تجربه و بویژه خطاها هستند.در شرکتهای جوان که تاریخچه ای برای یادگیری ندارند، مدیران اجرایی از تجاربی استفاده می کنند که در سایر شرکتها به دست آورده اند. به طور مثال، جورج کنرادز (GEORGE CONRADES) مدیرعامل آکامای (AKAMAI) ، چند دهه تجربه بازاریابی خود را به کار گرفت تا شرکت خود را بر خدمات مشتریان متمرکز سازد.(۷)در بسیای موارد، طرح کلی قواعد ساده به صورتهای ضمنی و نانوشته وجود دارد. یک مدیر فوق العاده پرتلاش موردنیاز است تا این قواعد را شفاف کند و سپس، همگام با تکوین فرصتهای استراتژیک به تکمیل آنها بپردازد. حتی می توان سیر تکوین و تحول یک شرکت را ازطریق بررسی چگونگی به کارگیری قواعد ساده در طول زمان دریافت.منابع و ماخذ:۱ – کیانی، غلامرضا – غفاریان، وفا. استراتژی اثربخش، انتشارات فرا، تهران، ۱۳۸۰.۲ – فرتوک زاده، حمیدرضا، استراتژی به عنوان قواعد ساده، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۶، اردیبهشت ماه ۱۳۸۰، ص ۵۸–۵۳.

۳ – TURNERLAN, "STRATEGY, COMPLEXITY & UNCERTAINTY",http://www.pooline. Com/ archive/issfea۵.html, ۱۹۹۸. ۴ – FUNCHFLEMMING, "PARADIGMS". Http://www.worldtrans. Org/essay/ paradigm. Html, ۱۹۹۴.۵ – BELLS, MARRY. ۱۹۹۸, INVENTORS OF THE MODERN COMPUTER SERIES, (CHAPTER ۱: THE HISTORY OF THE IBMPC– INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES), www.inventors. About.com.۶ – JAMES, DAVID. ۱۹۹۹, "LUCENT PLEDGES RESOURCES TO MALAYSIA'S MSC UNIVERSITY", UPSIDE TODAY, ۲۶ JANURY ۱۹۹۹.۷ – BUSINESS OPPORTUNITY IN EAST MALAYSIA, SELAMAT DATANG! (www.shopborneo.com).۸ – NATIONAL ELECTRONIC COMMERCE COMMITTEE (NECC) ۱۹۹۷ REPORTS – MALAYSIA'S POSITION ON E-COMMERCE.۹ – APPLE HISTORY TIMELINE,

.((www.mackido.com/history/apple timeline. html

فاطمه دیده ور: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران*تدبیر

مدیریت تحول در برنامه ریزی منابع سازمان

رضا خدایی محمودی

چکیده: سالیان متمادی برنامه های کاربردی مورد استفاده در سیستم‌های اطلاعاتی به صورت مجزا ارائه می شدند و هیچ ارتباطی با یکدیگر نداشتند. چنین نرم افزارهایی مورد توجه و علاقه شرکتهای کوچک بود و براحتی نیازهای خود را توسط این برنامه های کاربردی برآورده می‌کردند. اما پس از مدتی با گذشت زمان و با شروع فرایند مهندسی مجدد فرایندهای تجاری در سازمانها نیاز به انواع مختلف سیستم‌های اطلاعاتی احساس شد و تولید سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه که بتواند نرم‌افزارهای حوزه های مختلف از جمله حسابداری تولید ، فروش ، انبار و ... را به صورت منسجم و همراه هم به کار گیرد آغاز شد. برای تولید چنین نرم‌افزاریهایی ارائه رویکرد های جدیدی از جمله معماری مبتنی بر client /server و همینطور نرم‌افزارهای یکپارچه ضروری به نظر می رسید. در سال ۱۹۹۲ ساختار یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه توسط یاکاهو و راهالی توسعه یافت . در این ساختار، به اشتراک گذاری داده‌ها بین کاربران این امکان را ایجاد می‌کرد تا بسادگی و بسرعت داده های مورد نیاز واحدهای دیگر را در اختیارشان قرار دهند و همچنین مدیران بخشهای دیگر نیز قادر بودند، به صورت یک سیستم جامع و یکپارچه با یکدیگر در ارتباط باشند و گزارشهای مورد نیاز خود را از یک سیستم واحد استخراج کنند.مقدمهسیستم ERP عبارت است از مجموعه منسجمی از برنامه هایی که برای پشتیبانی از فعالیتهای اصلی سازمان نظیر تولید، مالی و حسابداری، فروش و بازاریابی و منابع انسانی به کار گرفته می شود. سیستم ERP قسمتهای مختلف سازمان را در توزیع و تسهیم اطلاعات و دانش، کاهش هزینه ها و بهبود مدیریت فرایندهای کسب و کار یاری می دهد.تجربه نشان داده است که مهمترین عامل ناکامی در پیاده سازی و اجرای این پروژه ، کارکنان استفاده کننده از نرم افزارها در بخشهای مختلف شرکت هستند . اگر آنها نپذیرند که ERP روند اجرای کارها و فعالیتهای آنها را نسبت به سیستم‌های قبلی بهبود می‌بخشد ، در برابر اجرای آن مقاومت نشان می‌دهند و آن را با شکست مواجه می‌کنند . بنابراین اجرای مدیریت تغییر که از مباحث عمده در مدیریت به شمار می‌رود، قادر است روند این ناکامی و شکست را متوقف سازد به همین دلیل در این مقاله به معرفی راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP با نگرش رفتاری پرداخته خواهد شد.باوجود مزایایی که سیستم ERP دارد، بسیاری از سیستم های ERP که در شرکتهای مختلف به کار گرفته شده اند، شکست خورده و یا به دلیل مقاومت کارکنان بسیاری از سیستم های ERP با مشکلات اجرایی روبرو شده اند. المشادی و زایری ادعا کردند که اجرای اثربخش ERP مستلزم ایجاد قابلیتهایی است که از آن میان به کارگیری راهبردهای مدیریت تحول برای بهبود پیاده سازی ERP در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.اگر چه در بعضی از مطالعات تلاش شده است تا این مسئله با شناسایی آن دسته از راهبردهای مدیریت تحول، که موفقیت اجرای ERP را تسهیل می کنند، نشان داده شود، اما هنوز بسیاری از سیستم‌های ERP با مقاومت و سرانجام شکست روبرو می‌شوند.راهبردهای اجرای ERPنگاهی گذرا به ادبیات ERP نشان می‌دهد که راهبردهای متفاوتی برای اجرای موفقیت آمیز ERP به کار گرفته شده است. که این راهبردها را می توان در سه گروه زیر طبقه بندی کرد:۱. راهبردهای سازمانی:راهبردهای سازمانی که برای بهبود اجرای موفق ERP به کار گرفته می شوند، عبارتند از: استقرار و بهبود راهبرد تغییر، تکنیک‌های مدیریت تحول، مدیریت پروژه، ساختار و منابع، ایدئولوژی و سبک مدیریت.۲. راهبرد های فنی:راهبرد های فنی که برای موفقیت ERP در نظر گرفته می شوند عبارتنداز: جنبه‌های فنی نصب ERP، پیچیدگی ERP و زمان و هزینه اجرای ERP.۳. راهبردهای انسانی:نمونه های مربوط به راهبردهای انسانی عباتنداز: نگرش و

دیـدگاههای مـدیران و کارکنان، مشارکت آموزش.راهبردهای مدیریت تحول برای اجرای ERPانتخاب راهبرد های مناسب تحول اساسـی ترین عامل پیروزی یا شـکست برنامه های تحول به شمار می آیند. منظور از راهبردهای تحول آن دسته از فنون و الگوهایی است که عملاـ تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه‌هـا و گسـتره تعیین شـده به وجود می آورنـد. به تعبیر سـاده تر اینهـا راهکارهـا و روشـهایی هسـتند که به وسیله آنها تغییر و تحول مورد نظر پیاده می شود. همانگونه که در پیش اشاره شـد راهبردهای تحول را می توان بر پایه گستره و کاربرد آنها در دو سـطح خرد و کلان مورد نظر قرار داد. راهبردهای کلان بر تمامی سیسـتم سازمانی ناظرند و سمت گیری راهبردی (درازمدت، گسترده، بنیادی) دارند. هدف‌گیـری این راهبـردها بیشتر دگرگون سازی بافت فرهنگی مجموع سازمان، زیر و رو ساختن ساختار، فرایندها و مجموعه ارتباطهای رسـمی و غیررسـمی و همینطور جایگزین کردن فلسـفه و شیوه ای نوین در اداره امور سازمـان است. راهبردهـای خرد بیشتر متوجه زیر سیسـتم ویژه ای در سازمان است و کاربرد آنها بیشتر در سـمت تغییر رفتـار فردی و گروهی است. در سـطح خرد استراتژی‌هـای تحول عمومـا در رابطه بـا چهـار زیر سیسـتم سازمانی یعنی ساختار، فنـاوری، وظیفه و رفتـار به کـار گرفته می‌شونـد. بایـد بـدانیم که چنین زیر سیسـتم‌هایی معمولاـ آماج راهبرد های کلان نیز قرار می گیرنـد. تفـاوت کـار در این است که در سـطح کلان معمولا از راهبردهای چنـد منظوره بهره گرفته می‌شود که همزمان زیر سیسـتم های چنـدگانه را در بر می گیرنـد. سـطح خرد به برنامه های تغییر مشخصـی که زمینه های ویژه را مورد نظر دارد اکتفا می کنـد. با توجه به موارد فوق می توان نتیجه گرفت راهبردهای تحول برای اجرای موفقیت آمیز ERP جزء راهبردهای خرد هستند، زیرا ERP فنـاوری است که ساختار سازمانی، وظایف و کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهـد.راهبردهای مناسب بهبود(توسـعه منابع انسانی) به همراه راهبـرد هـای اجرای ERP، بـه طـور مشـترک منجر بـه تحـول سازمـانی می‌شونـد. از این‌رو، برای سازمـانی که می‌خواهـد از مشـکلاتی کـه در حیـن تغییر ممکـن اسـت روبرو شـود اجتنـاب کنـد، پاسـخگویی به مشتریـان داخلی(کارکنـان) از اهمیت زیـادی برخوردار است. برای کمک به مـدیریت ارشد سازمان به هنگام رویارویی با مشـکل سازمانی پیچیده ای به نام مقاومت کارکنان در برابر اجرای ERP، پیشـنهاد می شود با تو جه به شـکل شماره ۱ از چارچوب مفهومی منسـجم و فراینـدگرایی که شامل سه مرحله: فرمولی کردن دانش، اجرای راهبرد و ارزیـابی موفقیت است، استفاده شود. در ادامه به توضیـح سه مرحله فوق پرداخته می شود.-۱ مرحله فرمولی کردن دانش:اولین گام در مدیریت تحول مبتنی بر IT، شناسایی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل نگرشهای فردفرد کاربران و گروههای با نفوذ در مورد تغییر است. این تجزیه و تحلیل بایستی پاسـخ سوالات زیر را مشـخص کند:-۱ چه گروهها و افرادی در مقابل تغییر (اجرای ERP) مقاومت می کنند؟-۲ آنها چه خواسـته و نیازی دارند؟-۳ آنها دارای چه عقاید و ارزشـهایی هستند؟-۴ علاـئق آنهـا چیست؟پاسـخ به سوالات فوق نقطه شـروع خوبی در تعیین علل و منابع مقاومت کارکنان در برابر اجرای سیسـتم ERP محسوب می شود.طبق تحقیقات هالتمن عقایـد و ارزشـهای کارکنان، شاخص تعیین کننده‌ای برای ارزیابی دلایل مقاومت در مقابل تغییرات است. برای مثال، بعضـی از کاربران ممکن است با وجود اینکه دقیقا نمی دانند با به کارگیری سیستم ERP چه تغییراتی در شغل و فعالیت آنها به وجود خواهـد آمـد، مسائلی را درباره ناآشـنائی با کامپیوتر، پیش بکشـند و یا ادعا کننـد که آنها طی سالهای متمادی کار خود را بدون اسـتفاده از سیستم ERP در حـد اعلاـ انجام داده انـد. حتی گروه دیگری از کاربران ممکن است بر روی ارزشـهایی هماننـد اهمیت وجود قدرت و ساختار های سلسـله مراتبی که ممکن است با آمدن سیسـتم جدیدی به نام ERP به خطر افتنـد و نادیده گرفته شوند، تاکید کنند. ۲- مرحله اجرای راهبرد:مـدیران می توانند از اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد کاربرهای بالقوه در مرحله قبل برای ایجاد راهبرد هایی که به بهترین نحو می توانند در زمینه غلبه بر مقاومت کاربران در برابر سیسـتم ERP به کـار گرفتـه شونـد اسـتفاده و تـا آنجـایی که ممکن است کارکنـان را برای انطبـاق بـا آن متقاعـد کننـد. فراینـد انطبـاق سه سـطحی (Three-Level adaption process) [فکرکن- احساس کن- عمل کن] چارچوب خوبی برای تشریح این مرحله ارائه می کنـد.در تلاش برای تغییر نگرشـهای کاربران بالقوه نسبت بهERP، مـدیریت ابتـدا بایـد تلاش کندتا شـناخت و نگرش کاربران در

مورد ERP را تحت تأثیر قرار دهد.راهبرد اصلی برای رسیدن به این هدف، ارتباطات است. یکی از راهبردهای موثر ارتباطی،آگاه کردن کـاربران بالقوه از مزایای ERP است. همـانطور که می دانیم بازاریابـان موقع برقراری ارتبـاط با مشتریان معمولاً در خصوص مزایای محصول صحبت می کنند و به سایر ویژگیهای آن کمتر می پردازند تا مشتری را مجاب به خرید آن محصول کنند. مدیریت ارشد نیز به شیوه فوق می‌تواند از طریق اطلاع رسانی در خصوص مزایای ERP برای کارکنان آگاهی موثری به کارکنان بدهد، با این وجود مدیریت بایستی در خصوص انتظارات کارکنانی که واقع نگر نیستند، هوشیار باشد، زیرا ممکن است با مقاومت شدید از سوی آنها روبرو شود.راهبرد ارتباطی دیگر عبارت است از توضیح کلی در خصوص اینکه سیستمERP اجرا شده چگونه کار خواهد کرد. انتظار می رود کاربران ERPاگر با چگونگی کار کردن آن آشنا نباشند، در استقبال از آن بی‌میلی(مقاومت) نشان دهند.از آنجایی که آموزش گروههای کاربر مختلف در مورد چگونگی کارکرد سیستمERP برای ایجاد آگاهی کاربران از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیریت باید چگونگی کارکرد ERP را به کاربران بالقوه توضیح دهد. به عنوان مثال مدیریت باید داده ها و ستاده های عمومی سیستم را مشخص کند، واحدهایی را که داده ارائه خواهند کرد را تعیین و میزان دانش کامپیوتری لازم برای اجرای (عملیات) سیستم را مشخص کند. در همه موارد آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، این نکته است کـه کارکنانی که مسئولیت اجرای این راهبـــردهای ارتباطی را بر عهده دارند بایستی دارای مهارتهای کافی باشند (Aadurani ,۱۹۹۹) تا آگاه کردن کارکنان مسیر درستی را بپیماید.دومین قدم در فاز اجرای راهبرد، نفوذ کردن به جزء عاطفی نگرشهای کارکنان است. اولین راهبرد که در این زمینه به وسیله مدیریت می تواند مورد استفاده قرار گیرد، کاهش هزینه است. اگر مدیریت می‌خواهد که کاربران با سیستم جدید انطباق حاصل کنند، پس در آن صورت هزینه انطباق کاربران باید در حداقل نگه داشته باشد. علاوه بر این، اگر عاملان تحول، کاربران را متقاعد کنند که ستاده نهایی آنها از فرایند انطباق مثبت خواهد بود، در این صورت آنها با انگیزه قوی تری سیستم جدید را قبول و با آن انطباق پیدا خواهند کرد. راهبرد حداقل کردن هزینه، باید به شیوه ای توسعه داده شود که هم بر فردفردکارکنان و هم بر گروههای با نفوذ تأثیر کند. در سطح فردی، سیستم ERPبایستی هزینه پیش بینی شده برای هریک از کارکنان را به منظور ایجاد یک نگرش انطباقی مثبت حداقل کند. برای مثال اگر کارکنان فکر کنند که سیستم ERP فرصتی برای ارتقای شغلی آنهاست، در آن صورت آن را با تمایل بیشتری می پذیرند و هزینه های اضافی به حداقل می رسد. به همین دلیل افراد به احتمال زیاد علاقه خود به سیستم ERP را تقویت خواهند کرد. همچنین گروههای با نفوذ در سازمان نیز به جنبه هزینه ای اجرای ERP توجه می‌نمایند. مثلاً، مارکوس مطالعه موردی را ارائه کرد که در آن سیستم جدیدی اجرا شده بود که یکی از پیامدهای آن تغییر توازن قدرت در سازمان بود و به همین دلیل این سیستم با مخالفتهای گسترده از سوی افراد و گروههای با نفوذ مواجه شد که در نهایت این مخالفتها منجر به شکست سیستم جدید شد.راهبرد دیگری که می تواند کمک موثری به انطباق نگرش کاربران با سیستم جدید کند، تمایز است. ادراک کارکنان از تمایزسیستم ERPدر قیاس با سایر سیستم‌ها به دلیل کیفیت و کارایی بالای آن مطمئناً تأثیر مثبتی بر نگرش آنها به این سیستم خواهد داشت. بنابراین اگر سیستم‌های ERP دارای کنش کاربری (USER INTERFACE) ضعیفی باشند که کیفیت این سیستم را در نظر کارکنان پایین بیاورد، در آن صورت باید تدبیری اندیشیده شود تا این امر باعث بروز مشکل نشود. به طور کلی کاربران سیستم به طور علمی و دقیق ویژگیهای کیفی سیستم را اندازه گیری نمی کنند، بلکه هر کاربری ادراک مناسب خود را درباره سیستم، مبتنی برتجربه واقعی خود (یا تجربه ای که به طور اجتماعی به وجود آمده است) ایجاد می‌کند. بخش آخر در فاز اجرای راهبرد مرحله ایجاد انگیزه است. اخذ تأیید و حمایت مدیران ارشد اولین راهبرد است که در این مرحله می تواند مورد استفاده قرار گیرد. به کارگیری این راهبرد حمایت رهبران از گروههای با نفوذ را درپی خواهد داشت. برای موفقیت در بسیج نگرش مدیران ارشد، مدیریت بایستی بر تلاشهایش به منظور حداقل کردن هزینه های سازگاری گروههای صاحب نفوذ سرمایه گذاری کند. همچنین متقاعد کردن رهبران گروهها، برای درک اینکه آنها بازیگران

کلیدی تغییر هستند و با تعهدشان به تغییر، همکارانشان را نیز متقاعد خواهند کرد که بکارگیری سیستم ERP به نفعشان است، اهمیت بسیاری دارد.راهبرد دیگر، زمانبندی دقیق برای معرفی سیستم جدیداست. از نظر ویلیامز (۱۹۸۲) اگر فرایند بازاریابی برای ارائه کالاـ در زمان نا مناسب و بدون مطالعه بازار انجام شود، به موفقیت در فروش منجر نخواهد شد. از طرفی «نگرش» یکی از مهمترین عواملی است که بایستی به هنگام زمانبندی مقدماتی برای ارائه یک محصول مورد توجه قرار گیرد. حال شاید این سوال مطرح شود که مثال فوق برای اجرای موفقیت آمیز ERP چه کمکی به ما می کند؟ مثال فوق به مدیران اجرایی ERP این قانون آشکار را یادآوری می کند که تا زمانی که کاربران بالقوه نگرش مثبتی به ERP پیدا نکرده اند، نباید به معرفی سیستم اقدام کرد. برای مثال زمانی که بخش مهمی از کارکنان سازمان احساس کنند که با اجرای سیستم ERP موقعیتشان تهدید خواهد شد و یا باوجود اینکه هیچ اعتماد و تمایلی برای قبول سیستم جدید ندارند اما برای قبول آن از سوی سازمان تحت فشار قرار گرفته اند، معرفی سیستم به منظور اجرا، صحیح به نظر نمی رسد، زیرا حل چنین مشکلاتی قبل از معرفی سیستم به اجرای موفقیت آمیز کمک خواهد کرد. آخرین و مهمترین نکته‌ای که در اینجا باید مورد تاکید قرار گیرد، این است که تعهد مدیریت عالی برای موفقیت کل فرایند اجرای ERPبسیار حیاتی است.تغییر مستلزم یک نگرش راهبردی است که موفقیت بلند مدت آن را تضمین کند. در تحقیقی که به تازگی توسط زریری و سیکلایر (۱۹۹۵) انجام شده است، رهبری به عنوان اولین تسهیل کننده در فعالیتهای کلان تغییر(انتقال) رتبه بندی شده است . اجرای ERP زمانی امکان پذیر و عملی است که مدیریت ارشد کاملاً متعهد به پیشقدم شدن باشد.حمایت و تعهد مدیریت، راهبرد مطلوبی است که شرایط لازم برای معرفی موفقیت آمیز تغییری که با به کارگیری ERP در سازمان به وجود آمده است را فراهم می کند.-۳ مرحله ارزیابی موقعیتفرایند نظارت و ارزیابی راهبرد های مدیریت تغییر به منظور اجرای ERP آخرین جزء (عنصر) چارچوب پیشنهاد شده است. به عقیده نگارنده داشتن سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای اطمینان از اینکه ستاده های کسب و کار مورد نظر به دست آمده‌اند، به اندازه داشتن یک سیستم نظارت بر پیشرفت فعالیتهای مدیریت تحول ERP مهم است. بنابراین ضروری است که مدیریت عالی از تحت کنترل بودن مقاومت و نگرانی کارکنان نسبت به ERP اطمینان حاصل کند.مرحله ارزیابی ، اطلاعات بازخورد را برای مدیریت عالی به صورتی پویا فراهم می آورد و همچنین به منظور مفید و قابل استفاده بودن، بازخورد بایستی بموقع، دقیق و سیستماتیک باشد.برمبنای نتیجه مرحله ارزیابی موقعیت، مدیریت عالی فعالیت مناسب را انجام می دهد. با توجه به نتایجی که در این مرحله (مرحله ارزیابی) به دست خواهد آمد، مدیریت عالی فعالیتهای خود را مورد بازنگری قرار می‌دهد و سعی در بهبود دادن آنها خواهد کرد. البته بازخورد حاصله ممکن است مثبت یا منفی باشد.مدیریت ممکن است به این نتیجه برسد که هنوز کارکنان مقاومت زیادی درمقابل تغییرات عملیاتی نشئت گرفته از اجرای ERP دارند. در چنین مواردی، مدیریت عالی بایستی تمام تلاش خود را به کار گیرد تا بفهمد که چه اشتباهی رخ داده است (چه اشتباهی منجر به زیاد بودن مقاومت شده است). برای مثال ، مدیریت عالی ممکن است به شناسایی دوباره نیازهای کاربران واجرای راهبرد های مدیریت تغییر مناسب برای دست یافتن به تناسب قابل قبول بین این دو اقدام کند.نتیجه گیریدر این مقاله پیشنهاد شد که برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، مدیریت عالی بایستی اقدامات زیر را انجام دهد:-۱ مطالعه نیازهای کاربران و دلایل مقاومت بالقوه آن در برابر تغییر؛-۲ رویارویی با موقعیتها از طریق راهبردها و تکنیک های مناسب به منظور معرفی موفقیت آمیز ERP ؛-۳ ارزیابی وضعیت فعالیتهای مدیریت تغییر.همانطور که قبلا گفته شد، اجرای موفق ERP مستلزم مطابقت راهبردهای مناسب برای غلبه اثربخش بر منابع مقاومت (عادتها، خطرات و ریسک‌های ادراک شده) است. نگرش پیشنهاد شده نشان داد که چگونه این هدف ممکن است حاصل شود.برای تحقیقات آینده الگویی برای بررسی رسمی پیشنهاد می شود.(شکل ۲) این مدل براساس ادبیات مربوط به اجرای ERP است. ایده های مطرح شده در این مقاله در شکل فوق خلاصه شده اند که چارچوبی را برای ایجاد بدنه ترکیبی از دانش در حوزه اجرای ERP ، فراهم می‌آورد.منابع:

۱ - SAP and business process re-engineering, Ian Martin and Yen Cheung, Business Process Management, Journal, Vol. ۶ No. ۲, ۲۰۰۰, pp. ۱۱۳-۱۲۱.۲- Supply-chain re-engineering using enterprise resource planning (ERP) systems: an analysis of a SAP R/۳ implementation case, Majed Al-Mashari and Mohamed Zairi , International Journal of Physical, Distribution & Logistics, Management,, Vol. ۳۰ No. ۳/۴, ۲۰۰۰, pp. ۲۹۶-۳۱۳.۳- http://www.moujmag.com/Archive/Web/n۵/n۵_۰۱۰.htm۴- ۲۰۰۵ ERP Change Management Survey, Gallup leadership institute & Deloitte Consulting LLP

۵ - زمردیان، اصغر- مدیریت تحول(راهبردها، کاربرد و الگوهای نوین)- سازمان مدیریت صنعتی- سال ۱۳۷۳- ص ۱۱۳

* منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۷

نقش فناوری اطلاعات در برنامه ریزی منابع سازمان

دکتر محمد تقوی فرد، محسن زاهدی، مصطفی ترابی

چکیده: یکی از آخرین فناوری های اطلاعاتی در زمینه تحول سازمانها، سیستم برنامه ریزی منابع سازمان (ERP=ENTERPRISE RESOURCES PLANNING) است. هدف اصلی در این فناوری، نفوذ فناوری اطلاعات در تمامی مراحل فعالیتهای یک سازمان یا بنگاه اقتصادی است تا منابع مختلف بتوانند با یکدیگر و رعایت تبادلات منطقی بین هم، خروجی یکپارچه ای را ارائه کنند. در این مقاله به بررسی سیستم نقش فناوری اطلاعات در برنامه ریزی منابع سازمان می پردازیم. در مورد سیر تکاملی ERP توضیح مختصری می دهیم، در ادامه کارکردها و روشهای اجرا، مزایای پیاده سازی ، تعامل و سازگاری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان با تجارت الکترونیک و جایگاه آن در لایه های نرم افزاری و سیستم های اطلاعاتی مطالبی ذکر می‌شود و سپس به بررسی توسعه برنامه ریزی منابع سازمان و نقش IT در توسعه ERP و شکل گیری ERP توسعه یافته (ERPII) می پردازیم. در خاتمه نیز به دلایل شکست پروژه های برنامه ریزی منابع سازمان و موانع اصلی موجود درپیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان اشاره می شود.مقدمهسیستم های اطلاعاتی کارا و یکپارچه که بتوانند همه فعالیتها و وظایف موجود در یک سازمان را تحت پوشش قرار داده و اطلاعات لازم و ضروری را بموقع در اختیار استفاده کنندگان آن قرار دهند، از ابزار های مفیدی هستند که سازمانها برای افزایش قابلیتهای خود، بهبود عملکرد، تصمیم گیری بهتر و دستیابی به مزیت رقابتی از آن استفاده می کنند. در این میان سیستم‌های ERP از آخرین ابزارهای مدیریتی است که قادر است اطلاعات موجود در سازمان را با استفاده از IT در تمام حوزه های فعالیت سازمان به طور یکپارچه و منسجم جمع آوری کند و این اطلاعات و نتایج حاصل از آن را در اختیار استفاده کنندگان آن در سطوح مختلف سازمان قرار دهد. این سیستم ها را می‌توان جزء ثمره های جدید در زمینه IT در یک دهه گذشته دانست که با پیشرفت مداوم در این زمینه بسرعت در حال دگرگونی و تکامل است.تعریف سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمانبرای ERP تعاریف متعددی ارائه شده است که تقریبا همه یک مفهوم را بیان می‌کنند. برای نمونه در ادامه به چند مورد اشاره می شود:ERP یک راه حل سیستمی مبتنی بر فناوری اطلاعات است که منابع سازمان را توسط یک سیستم به هم پیوسته با سرعت، دقت و کیفیت بالا در کنترل مدیران سطوح مختلف سازمان قرار می دهد تا به طور مناسب فرایند برنامه ریزی و عملیات سازمان را مدیریت کنند.ERP ترکیبی از انسان، فناوری و فرایند هاست. یک فرایند پیچیده است که در کشورهای در حال توسعه مانند چین که دارای سرمایه های فراوان و همچنین دارای باز مهندسی (مهندسی مجدد) فرایند کسب و کار زیادی است، توسعه پیدا کرده است .سیستم های ERP در واقع نرم‌افزارهایی هستند که داده های موجود در سراسر یک سازمان را یکپارچه

می‌سازنـد و در زمـان منـاسب در اختیـار کـاربرانی قرار می دهنـد که به آن نیاز دارنـد. چنین سیسـتمی به تمامی افراد یک مجموعه اجازه می دهـد تـا بـا همـاهنگی بـا هم کار کننـد، حتی اگر میان آنها مرز های جغرافیایی وجود داشـته باشـد. به این ترتیب، ERP محیطی برای بهبود عملکرد تجـاری و کسب مزیت رقابتی فراهم می کنـد.تاریخچه برنامه ریزی منابع سازمانظهور ERP را باید دهه ۱۹۶۰ میلادی دانست که عمـده تاکیـد آن در این دوران افزایش درآمـد و تقویت کسب و کار از طریق یکپارچه سازی فرایند ها و عملکرد ها بود، ولی در سال ۱۹۷۲ پنج تن از مدیران IBM جهت تکامل و پیاده سازی مفاهیم ERP از سمت خود استعفا دادند و شرکتی با عنوان SAP را که به عنوان نخستین شـرکت توسـعه و اجرای نرم افزارهای خاص ERP بود، تاسیس کردند و هم اکنون نیز در این زمینه فعـالیت دارنـد. بـا ظهور برنـامه ریزی منابع سازمان در حوزه تولیـد، تمامی سیسـتم های تولیـدی تحت پوشـش قرار گرفتنـد. بخشـها، فراینـدها و وظایف مختلفی از جمله کنترل کیفیت، نگهـداری و تعمیرات، حسابـداری و مالی و ... به سیسـتم های تولیدی متصل شدند و برنامه ریزی منابع سازمان به عنوان حد فاصل سیستم های مدیریت زنجیره تامین و مدیریت ارتباط با مشتری مطرح شـد. ایـن سیسـتم بیش از آنکه عنـوان جدیـدی برای MRPII باشـد، به عنوان سـطح بعـدی در سـطوح تکاملی سیسـتم های کـامپیوتری طراحی شـده برای پشتیبـانی از عملیـات سازمـان مطرح است. این سیسـتم‌ها، علاـوه بر ویژگیهای اضافی، یکپارچه‌سازی بهتری از بخشهای MRPII دارنـد. ویژگیهای اضافه شده به برنامه ریزی منابع سازمان، معمولا شامل مدیریت منابع انسانی، سیسـتم های پرداخت حقوق و دسـتمزد، کنترل اسـناد و مدارک، کنترل کیفیت و گاهی نگهداری و تعمیرات می‌شود.در سال ۱۹۹۵، مقوله اینترنت وارد ERP شد و در سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰، تبادل الکترونیک اطلاعات و ERP با یکدیگر پیوند خوردند. در سال ۲۰۰۰ سیسـتم های برنامه ریزی منابع سازمان تحت وب توسـعه یافتند که از فناوری چند لایه ای در معماری سیسـتم اطلاعاتی پشتیبانی می کردند .امروزه هم سیسـتم های جدیدی با عنوان ERP II در حال توسـعه هسـتند که اساس آنها وب است و تمرکز بسیار زیادی بر حمـایت از بخش مـدیریت زنجیر ?تـامین دارنـد و عملاـ در تعریف امروز ERP، آن را کاملاـ مرتبط و جـدایی ناپـذیر از مـدیریت زنجیره تامین تعریف می کنند.کارکردهای سیستم برنامه ریزی منابع سازمانبه‌طور کلی نمی‌توان استاندارد ویژه‌ای برای کارکردهای یـک نرم‌افزار برنـامه‌ریزی منـابع سازمان ارائه داد؛ چرا که اغلب به‌طور خاص برای هر سازمان تهیه می‌شونـد و حتی در صورتی که به‌فروش برسـند، نیاز به تغییر و هماهنگ‌سازی با موسـسه و کسب و کار ویژه آن دارند. از این رو، ممکن است بعضـی از نرم‌افزارها که به‌عنوان بهترین گزینه برای برخی موسـسه‌ها اسـتفاده می‌شونـد، تنها بعضـی از کارکردهای مطرح شده را در برداشـته باشـند و یا اینکه برخی با داشـتن تمامی کارکردهای مطرح، باز هم در پاسـخگویی و برآورده ساختن نیازهای یک موسـسه ناتوان باشـند با این حال، عمده کارکردهای برنامه ریزی منابع سازمان را می‌توان به شرح زیر دسته بندی کرد:۱ - توزیع و فروش: کارکردهای توزیع و فروش به دو گروه کلی زیر تقسـیم می‌شونـد:الف - اتوماسیون نیروی فروش کارکردهـایی را برای انجام فراینـدهای فروش - مانند مـدیریت قرارداد، پیش‌بینی فروش و مـدیریت سـفارش- در اختیـار سازمـان قرار می‌دهـد تـا با ارائه دسترسـی بی‌درنگ به اطلاعات فروش، وظایفی چون ورود سـفارش، تحویل و صدور صورتحساب و...، همگی بهبود یابند.ب - مدیریت ارتباط با مشتری ارتباطات میان مشتری و شـرکت را، شامل انتخاب محصول، خرید، دریافت شـکایات، خدمات پس از فروش و بازاریابی، به‌سوی یک سیستم تحت مـدیریت سوق می دهد.۲ - برنـامه‌ریزی تولیـد: این بخش از نرم‌افزار بـا کاهش دوره‌های برنامه‌ریزی، ارائه اطلاعات به‌روز و افزایش بهره‌وری فرایندهای کاری، قابلیت تحویل سـریع را برای موسـسه فراهم می‌کند. چنین شـیوه‌ای قابلیت به‌کارگیری در صنایع مختلف را داراست. یکپارچه‌سـازی بخش پشتیبـانی فروش بـا سـایر بخشـهای زنجیره تـامین، این اطمینـان را ایجـاد می‌کنـد که کلیه تبادلات مربوط به فراینـد پشتیبانی - از تـدارک مواد و انبارداری تا فروش و توزیع - به‌شـکلی بهینه تنظیم شوند.۳ - تهیه و تدارک مواد: بخش پشتیبـانی تـدارک که بعضاً با عناوین مـدیریت مواد یا مـدیریت انبار یا حتی مـدیریت زنجیره تامین نیز شـناخته می‌شود، دامنه‌ای وسیع از توابع یکپارچه را در اختیار دارد که سبب بهینه‌سازی خرید، مدیریت موجودی و عملیات انبار می‌شوند. سطح بالای

اتوماسیون در این بخش، انجام فعالیتهای زمانبری همچون تعیین منبع بهینه تامین، تحلیل و محاسبه قیمت خرده‌فروشها، صدور سفارشهای خرید، مدیریت فرایند واگذاری اختیار برای تقاضاهای خرید و پردازش صورتحساب پرداخت را بسیار ساده‌تر می‌کند.۴ – مدیریت سازمان و منابع انسانی: این نوع کارکرد در برگیرنده توابعی نظیر مدیریت کارکنان، پردازش وقایع تجاری، پردازش مدیریت سازمان، پردازش پرداخت و مدیریت حقوق و دستمزد است. برنامه‌های کاربردی گوناگونی در این بخش، برای تسهیل وظایفی چون استخدام، برنامه‌ریزی توسعه کارکنان و ایجاد مشخصه‌های شغل و سیاهه‌های تایید صلاحیت، طراحی می‌شوند.۵ – برنامه‌ریزی و کنترل تجاری: این بخش در برگیرنده کارکردهای کنترل هزینه، تحلیل سودآوری، حسابداری مرکز سود و مدیریت هزینه است. بسته به نوع موسسه، کنترل هزینه محصول شامل دو فرایند هزینه‌یابی سفارش محصول و کنترل موجودی هزینه است. هزینه‌یابی محصول، دربردارنده تخمین هزینه‌های مواد یا هزینه‌های موجودی، پیش از به‌جریان افتادن یک سفارش ساخت است. این بخش کاربردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی هزینه‌ها و تعیین قیمتهاست که هزینه کالاهای تولیدی و نیز کالاهای فروخته شده را برای هر محصول محاسبه می‌کند موارد فوق، کارکردهای یک نرم‌افزار نمونه برنامه ریزی منابع سازمان بودند که به‌صورت خلاصه شرح داده شدند.روشهای اجرای پروژه برنامه ریزی منابع سازمانسه روش متداول برای اجرای یک برنامه ریزی منابع سازمان وجود دارد ـ:انفجار بزرگ :این روش بلندپروازانه‌ترین و سخت‌ترین راه ایجاد یک ERP است. در این روش موسسه یکباره همه سیستم‌های قدیمی خود را کنار می‌گذارد و یک سیستم ERP در تمام موسسه راه می‌اندازد. هرچند روزگاری این روش بر ایجاد ERP ها حکم فرما بود، امروزه کمتر از آن استفاده می‌شود. واداشتن همه به پذیرش سیستم جدید به طور یکدفعه و همزمان، کاری مهیب است، چون سیستم جدید هیچ مدافعی ندارد. هیچ کس در موسسه تجربه کار با آن را ندارد، بنابراین هیچ کس اطمینان ندارد که سیستم جدید کارش را درست انجام می‌دهد ـ.راهبرد انتخابی : این روش به شرکتهای بزرگ توصیه می‌کند خیلی از فرایندها را بین بخشهای مختلف به اشتراک نگذارند، بلکه در هر بخش نسخه ای مجزا از ERP نصب شود و تنها از طریق برخی فرایندهای خاص (مانند نگهداری اطلاعات مالی) مشترک باشند. این متداولترین راه است. در این حالت هر بخش از سازمان نسخه خاص خودش از ERP را دارد که سیستمی جدا با پایگاه داده‌ای جداست. این سیستم ها تنها از طریق به اشتراک گذاشتن اطلاعات لازم برای به دست آوردن تصویری کلی از کار همه واحدهای موسسه (مثلا سود واحدهای مختلف) به هم مربوط می‌شوند، یا از طریق فرایندهایی که در همه بخشها تقریبا یکسان هستند. (مثلا مدیریت منابع انسانی) در این روش ابتدا یکی از بخشها که صبر و حوصله بیشتری دارد و درصورت پیش آمدن اشکال به اصل تجارت ضربه نمی‌زند، برای راه اندازی یک سیستم آزمایشی انتخاب و پس از رفع نقایص ERP در این بخش، کار روی بخشهای دیگر آغاز می‌شود. برنامه‌ریزی برای این روش بلند مدت است ـ. فروکوفتن: در این روش، ERP طراحی را دیکته می‌کند و تمرکز تنها روی تعداد کمی از فرایندهای کلیدی است. این روش بیشتر برای موسسات کوچکی مناسب است که می‌خواهند با ایجاد ERP رشد کنند. در این روش، هدف، راه اندازی سریع ERP است و جدا شدن از روشهای پیچیده مهندسی مجدد، با استفاده از فرایندهای از قبل حاضر شده. موسساتی که ERP را اینگونه به خدمت گرفته‌اند، نمی‌توانند ادعا کنند، برگشت سود زیادی از سیستم جدید برده‌اند. اغلب آنها از این سیستم به عنوان زیربنایی برای کوششهای بعدی استفاده می‌کنند. چنین سیستمی فقط کمی از سیستم های قدیمی بهتر است، چون کارکنان را وادار به تغییر هیچ یک از عادات قدیمی‌شان نمی‌کند.یکی از موثرترین روشهای اجرای ERP، استفاده از تجربیات شرکتهای موفق و پیشرو در این زمینه است. آشنایی با تجربیات صدها شرکت برتر در اقتصاد جهانی و به کارگیری هزاران روش و فرایند نوین، موجب گشایش بسیاری از گره های کنونی سازمانها و ایجاد روشهای جدید به منظور پیوستن به جمع پیشروان فناوری اطلاعات و استفاده کننده از فناوریهای مهندسی مجدد و سپس مدیریت روابط مشتری و برنامه ریزی منابع سازمان می‌شود.مزایای پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازماننخستین مزیتی که در کوتاه مدت و پس از پیاده سازی می توان انتظار داشت، کاهش هزینه های عملیاتی نظیر

کاهش هزینه های کنترل موجودی انبار، هزینه تولید، هزینه عملیات حسابداری و ثبت وقایع مالی، هزینه های بازاریابی و پشتیبانی است. از دیگر مزایای به کارگیری ERP می توان به موارد زیر اشاره کرد ـ:ایجاد یکپارچگی سازمانی از بعد اطلاعاتی و افزایش سازگاری در اطلاعات موجود در سازمان ـ.پیاده سازی برنامه ریزی منابع سازمان با ایجاد ستون فقرات قوی از انباره داده‌ها. این سیستم دسترسی بهتر و سریعتر به داده‌ها را برای مدیریت امکان پذیر می‌سازد و به این ترتیب مدیر می تواند برای تصمیم گیری بسرعت به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشد ـ.افزایش شفافیت و ردگیری فرایند تولید برای مشتری، افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری و تطبیق بیشتر با نیازهای وی و افزایش رضایتمندی مشتری در تمام فرایندهایی که وی با آنها درگیر است، از لحظه سفارش تا دریافت و حمل و نقل محصول از مزایای دیگر آن است ـ.مهمترین مزیت برنامه ریزی منابع سازمان بهبود هماهنگی بین بخشهای سازمان و افزایش کارایی فرایندهاست ـ.استاندارد سازی فرایندهای سازمانی بر اساس بهترین تجربیاتی که شرکتهای عرضه کننده نرم افزار از سازمانهای مختلف به دست آورده اند ـ.امکان و یا تسهیل توسعه سیستم ها و فناوری های جدید از جمله تولید بهنگام، و ـ ... .توسعه زیرساختهای لازم به منظور وارد شدن به بحث بازرگانی الکترونیک ـ. پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک از مزیتهای دیگر است.سازگاری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان با تجارت الکترونیکنرم افزارهای برنامه ریزی منابع سازمان پیچیده اند و برای استفاده عمومی ساخته نشده‌اند. آنها فرض می کنند کسانی که سفارشها را پیگیری می کنند، فقط کارکنان موسسه شما هستند که برای استفاده از این سیستم آموزش دیده‌اند. اما اکنون مشتریان و کارپردازان شما هم خواستار دسترسی به همان اطلاعات از طریق وب سایت شما هستند. چیزهایی مثل وضعیت سفارش، فاکتور و ... . یکی از مهمترین مشکلات یکپارچه سازی برنامه ریزی منابع سازمان و تجارت الکترونیك این است که اینترنت هیچ وقت نمی‌ایستد. نرم افزارهای برنامه ریزی منابع سازمان بزرگ و پیچیده هستند و به نگهداری احتیاج دارند. وصل کردن مستقیم سایت وب به ERP راه خوبی نیست، چون باعث می‌شود در مواقعی که ERP برای نگهداری و تعمیرات غیر فعال است، وب سایت هم کار نکند. اغلب کهنه‌کاران تجارت الکترونیک ارتباط بین ERP و تجارت الکترونیك را طوری می‌سازند که قابل انعطاف باشد و در مواقعی که ERP برای نگهداری و تعمیرات غیر فعال است، برنامه تجارت الکترونیك به کارش ادامه دهد. برای حل مشکلات این ارتباط، نرم‌افزارهای میان‌افزار ایجاد شده‌اند. این ابزارها نقش مترجم را ایفا می کنند، یعنی اطلاعات را از ERP می گیرند و آن را به فرمتی تبدیل می کنند که نرم‌افزار تجارت الکترونیک بتواند از آن استفاده کند .جایگاه ERP در لایه های نرم افزاری و سیستم های اطلاعاتیERPها برپایه استفاده از سیستم‌های مدیریت پایگاه داده‌ای رابطه‌ای، (RDBMS=relational database management systems) طراحی شده اند. این بدین معنی است که برای استفاده از ERP باید تمامی ساختارهای اطلاعاتی سازمان تعریف شده باشد و هیچ خلاء اطلاعاتی در لایه های سیستم پردازش مبادلات سازمان وجود نداشته باشد. و علاوه بر آن پیوستگی اطلاعات نیز وجود داشته باشد، یعنی اینکه کلیه بخشهای اطلاعاتی ERP باید تدارک دیده شود. در آن صورت می توان گفت ERP جزء نرم‌افزارهای پایه برای تجارت الکترونیک است.خلاصه اینکه پایه و اساس سیستم‌های درون سازمانی، RDBMS ها هستند و ERPها مجموعه فرایندهای سازمانی هستند که بر اساس RDBMS ها تهیه وتنظیم شده اند و از آنجا که این فرایند ها تقریبا در سازمانها و صنایع مشابه به صورت استاندارد و یکسان هستند، پس کمک بسزایی جهت رسیدن این سازمانها به سیستم های برون سازمانی SCM و CRM می کنند. تفاوت سیستم های اطلاعات مدیریت با سیستم برنامه ریزی منابع سازمانERP را باید جدیدترین ابزار موجود و تکامل یافته سیستم های اطلاعات مدیریت دانست و مبنای کارکرد آن را تفکر فرایندی به جای ساختارهای وظیفه‌ای، توجه و تبدیل خواسته‌های مشتری به داده های کمی در جهت افزایش رضایت مشتریان عنوان کرد. ERP می کوشد تا تمام فرایندهای سازمان به صورت یکپارچه و با نگرش فرایندی با هم مرتبط باشند .ERP علاوه بر یکپارچگی، گزینه‌های برتر را نشان می‌دهد، به همین دلیل غولهای نرم‌افزاری از تمامی مراحل همچون تولید و پخش و توزیع مثالهایی دارند که

در نسخه های خود به سازمانها ارائه می‌دهند و فناوری از طریق این سیستم های جدید نرم افزاری وارد سازمان می‌شود.سیستم ERP به صورت کامل سطوح مختلف سیستمی سازمان را پوشش می‌دهد. به این صورت که هسته مرکزی، پوشش دهنده سطوح سیستم پردازش مبادلات و سیستم های اطلاعاتی مدیریت است و ابزار های تحلیل و تجزیه تجاری پوشش دهنده سطوح سیستم های پشتیبانی از تصمیم و سیستم های اطلاعاتی مدیریت اجرایی در سازمان هستند. البته لازم به ذکر است که این تقسیم بندی چندان شفاف نبوده و مرز مشخصی بین این سطوح و دو بخش اصلی ERP قابل ترسیم نیست و همپوشانیهایی در این بین وجود دارد.توسعه سیستم برنامه ریزی منابع سازمانتوسعه اینترنتی تاثیر عظیمی بر جنبه‌های مختلف فناوری اطلاعات و از جمله سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان گذاشته است . بنابراین سیستم‌های ERP بیشتر مبتنی بر اینترنت شده اند. در چنین محیطی (اینترنت) که دسترسی به منابع سیستمی از هر جا و در هر زمان امکان‌پذیر است، فروشندگان ERP نیز توانسته‌اند سیستم‌های ERP خود را توسعه دهند و با بخشهای کسب و کار جدید از جمله مدیریت زنجیره تامین ، مدیریت ارتباط با مشتری ، اتوماسیون نیروی فروش، برنامه‌ریزی و زمان بندی پیشرفته هوش کسب و کار و قابلیتهای کسب و کار الکترونیک یکپارچه کنند .راه حلهای مبتنی بر اینترنت سبب شده است که رضایت مشتریان فرصتهای فروش و بازاریابی افزایش و روشهای پرداخت بهبود یابد. شکل (۲) مفهوم سیستم های ERP توسعه یافته را نشان می دهد.نقش IT در شکست اغلب پروژه های برنامه ریزی منابع سازماندر ساده ترین سطح، ERP مجموعه‌ای از بهترین عملیات برای انجام وظایف مختلف در سازمان است که این وظایف مثلا شامل مالی، تولید، انبار است. برای اینکه از نرم افزار چیز بیشتری به دست آورید، باید افراد داخل سازمان خود را متقاعد به انطباق با روشهای کاری نرم‌افزار کنید. اگر افراد در بخشهای مختلف (که از ERP استفاده خواهند کرد) قبول نداشته باشند که روشهای کاری که داخل نرم‌افزار گنجانده شده، بهتر از روشهای مرسوم و جاری است، در استفاده از نرم‌افزار مقاومت می‌کنند و بخش فناوری اطلاعات را مجبور به تغییر نرم افزار به منظور تطبیق با فعالیتهای مرسوم و جاری خواهند کرد. اینجاست که پروژه های ERP دچار شکست می شوند و جنگهای درون سازمانی پیرامون نحوه نصب نرم افزار شیوع پیدا می کند. بخش IT درگیر تلاشهای گرانقیمت و طولانی برای سفارشی سازی نرم افزار می‌شود تا خواسته های افراد قدرتمند تجاری را برآورده سازد. این سفارشی‌سازیها ماهیت اصلی نرم‌افزار را ناپایدار می‌کنند و نگهداری آن را نیز بعد از شروع به کار آن مشکل می سازند.اما واحد IT بخوبی و بسرعت می‌تواند اشکالات را در بیشتر موارد حل کند و به علاوه تعداد کمی از شرکتهای بزرگ می توانند از سفارشی سازی ERP امتناع کنند. هر فعالیت تجاری متفاوت و مجبور به داشتن روشهای خاص خود است که این روشها را فروشنده به هنگام ایجاد نرم‌افزارش در نظر نگرفته است. اشتباهی که شرکتها می‌کنند این است که فکر می‌کنند عوض کردن عادات افرادشان از سفارشی سازی نرم افزار ساده تر است، در صورتی که چنین نیست. مجبور کردن افراد به استفاده از نرم افزار برای بهبود روشهای کاری‌شان چالش بسیار مشکلتری است. اگر شرکت شما نسبت به تغییرات مقاوم باشد، آنگاه در پروژه ERP شما بیشتر احتمال شکست وجود دارد.نتیجه گیریسازمانها در دنیای تجاری امروز، نیازمند برنامه ریزی برای منابع سازمانی خود در تمام سطوح مدیریتی هستند. با توجه به روند رو به گسترش جهانی شدن، پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا و افزایش رقابت در بازارهای جهانی، شرکتها ناگزیر به پیوستن به بازارهای جهانی خواهند بود و برای انجام این کار وجود آمادگی لازم از جهات مختلف امری ضروری به نظر می‌رسد. از مهمترین ابزارهای مورد استفاده جهت کسب این آمادگی می توان به عامل فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره کرد که با استفاده از آن قادر خواهیم بود، هر چه سریعتر این مسیر را طی کنیم. IT به عنوان اصلی ترین زیر ساختار سیستم های تجاری توسعه یافته است ، از این رو لازم است صنایع مختلف برای پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی پیشرفته اقدام به تبیین استراتژی های تجاری و سرمایه گذاری در زمینه توسعه IT کنند که نتیجه نهایی آن کسب مزیتهای رقابتی و دستیابی به استانداردهای جهانی کیفیت است. یکی از ابزارهای مهم فناوری اطلاعات و ارتباطات که نقش مهمی در یکپارچگی اطلاعات و عملیات موجود در موسسات دارد و نهایتا با استفاده از

امکانات خاص زمینه را برای پیوستن به بازارهای جهانی فراهم می سازد، سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان یا ERP هستند که در حال حاضر به عنوان یکی از آخرین ابزارهای برنامه ریزی و مدیریت در جهان مطرح‌اند ERP با پوشش‌دادن شکافهای اطلاعاتی در سراسر موسسه، فعالیتهای اساسی آن را بهبود می‌دهد، به‌این منظور که بستر لازم برای یکپارچه‌کردن کامل درون و برون بخشها، شرکتها و کارخانه‌هایی که در قالب یک موسسه از مدیریت واحدی برخوردارند، فراهم آید. بدین ترتیب، قابلیت سازگاری در محیط های درحال تغییر، تسهیل شده و موسسه نسبت به واکنش سریع به نیازهای تغییریافته و جدید، توانمند می شود. این سیستم ها قادرند با بهره گیری از فناوری اطلاعات، سیستم ها و عملیات موجود در سازمانها را یکپارچه کنند و در قالب یک پایگاه اطلاعاتی واحد در دسترس قرار دهند. منبع: ماهنامه تدبیر–سال هجدهم–شماره ۱۸۶ منابع: ۱ – Minahan, (۱۹۹۸), "Enterprise resource planning:strategies" , Web Journal.۲- O"Leary D.E, (۲۰۰۲), "Enterprise Resource Planning System: systems, Life cycles".۳- Bozarth, (۲۰۰۶), " ERP implementation efforts at three firms Integration lessons from the SISP and IT-enabled change literature", International journal of operations۴- Poston et al, (۲۰۰۴), "Financial impacts of enterprise resource planning implementations".۵- Patrice, Jon David, Mohammad a, "Rashid. Iiaquuet, hossain, (۲۰۰۲), "the evolution of ERP system, anistorical perspective.

برنامه ریزی و تصمیم گیری در مدیریت بحران

شهرداری مشهد

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد وتوسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در

رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به‌خوبی نشانگر درجه آسیب‌پذیری جوامع پیشرفته است. مقایسه فوق قبل از اینکه مقایسه دونوع جامعه باشد، نشانگر گسترش دامنه هرنوع بحران در جوامع پیچیده است. مرور کوتاهی برچند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می‌دهد:O صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. از جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛O باوجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می‌خورد؛O آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین‌کننده دارد؛O تصمیم‌گیریهای عجولانه براساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چندبرابر افزایش می‌دهد؛O ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین کننده‌ای در کنترل بحران دارد.وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح درجهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است.باید در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده درنظر گرفت.بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند.غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست.تصمیم‌گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است.اتخاذ تصمیمهای درست به‌هنگام بروز بحران به دسته‌بندی و اقعیتها بستگی دارد.بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی‌نظمی درآمده، نیست.هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه‌ریزی به‌منظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است.دولتها و شرکتها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی آورده‌اند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک آنها شده است نکات فوق‌انگیزهٔ مثبتی برای

تجربه‌اندوزی از بحرانهای گذشته ایجاد می کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می‌شود نتایج حاصل از بررسی بحرانهای گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد. نخست اینکه نوشته‌های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیلهای تطبیقی لازم پابه‌پای شرح رخداد ارائه نشده است. نکته دوم متاثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی‌نظیر می‌داند و سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار ابهام برانگیز است. اکثر تحلیلگران موقعیتهای حاد و اضطراری را بازگو کرده‌اند در صورتی که بحران دارای ویژگیهایی است که صفات مشخصه آن‌را تعیین می کند، در نتیجه وجود شرایط کمی و کیفی خاصی، امکان توجیه رویداد در الگوی بحران را فراهم می‌سازد بنابراین نه‌تنها بررسی بحرانهای گذشته، بلکه فعالیتهای سیستماتیک دیگری نیز به‌منظور دستیابی به عوامل و عناصر مشترک در بروز بحرانها و یافتن الگوهایی برای پیش‌بینی و پیشگیری آثار ناشی از آنها ضروریست.بحران چیست قبل از پرداختن به ویژگیهای موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به‌وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می‌توان تجزیه و تحلیل خود را به‌صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنشها و واکنشهای سیستماتیک انجام می‌شود. در غیر این‌صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و باتوجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافلگیری نمی‌توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده درنظر گرفته خواهد شد. بنابراین می‌توانیم بحران را براساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزأ تشکیل‌دهنده سیستم در چارچوب معین براساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به‌صورت کنش و واکنش با هم برقرار می‌کنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل‌دهنده آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این‌صورت حالت تعادل سیستم به‌هم می‌خورد. تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را بر هم زند. به‌بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به‌وجود می‌آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدیدکننده و یا عناصر کاهش‌دهنده بحران و تکنیک‌های موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به‌صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجد بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تاثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.جو حاکم در شرایط بحرانی بررسی بحرانهای گذشته نشان می‌دهد، افراد در اینگونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، معمولاً سخن و عملکرد مسئولان خلاف جهت منافع خود و سازمان آنهاست، دستپاچگی و عکس‌العملهای غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود، جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض و بازتابهای منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود. تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است. تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. در حقیقت دوباره به‌دست گرفتن اوضاع یا شکست درهمان ساعات اول مشخص می‌شود. برای نمونه، در بحبوحه بحرانی که سال ۱۹۸۶ هنگام انفجار شاتل فضایی «چلنجر» برای ناسا پیش آمد، واکنش اولیه ناسا به‌خوبی نشان داد زمانی که افراد ناگهان با بحران مواجه می‌شوند چه اشتباهاتی ممکن است از آنها سربزند. ناباوری مسئولان ناسا که ناشی از عدم پیش‌بینی این سانحه بسیار محتمل بود، مانع از آن شد که مقامات ناسا واکنش بهینه‌ای از خود نشان دهند و در پی آن سوء مدیریت در توضیح

دلایل وقوع سانحه و مقصر دانستن افراد و بخشهای مختلف، اعتبار این سازمان را نزد مردم به‌شدت تحت تاثیر قرار داد.تصمیم گیری باید توجه کرد تصمیم‌گیریهای مهم و عمده همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. تصمیماتی که نه‌تنها در ابعاد وسیعی تاثیر می گذارد و در حقیقت آینده و گستره بحران را می‌سازد، بلکه همه در مورد آن قضاوت می کنند. بنابراین، طبیعی است، در مواجهه با بحران اتخاذ تصمیمهای صحیح منوط به دسته‌بندی حقایق و واقعیتها باشد. حیاتی‌ترین اقدام در آغاز این است که باید به‌سرعت فهمید چه چیزی رخ داده است و چه اقدامی در مقابل آن باید انجام داد و پس از آن شرایط چگونه خواهد بود. بیش از ۹۰٪ تصمیمات حساس در ساعات اولیه بحران صورت می گیرد و عوامل بسیار متعددی باید در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود. دقیقاً بغرنجی مسئله در اینجا نهفته است، زیرا بخش عظیمی از این ملاحظات ضروری و همزمان را می‌توان در پیش‌بینی‌ها و برنامه مدیریت بحران قبل از وقوع بحران انجام داد. باید توجه داشت بحران به‌طور اجتناب‌ناپذیر در سه بعد تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد:۱ – هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید می کند؛۲ – زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌سازد؛۳ – عناصر و عوامل، تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می کند سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند، عبارتند از: «تهدید»، «زمان» و «غافلگیری». بحرانهای مختلف برحسب اینکه میزان هریک از عوامل سه‌گانه فوق در آنها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند. که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگیهای بحرانهای حاد هستند. براساس ترکیبی که از این سه عامل به‌دست می‌آید مکعب بحران ساخته می‌شود. در این مکعب درجه آگاهی در دو حد «غافلگیری» و «پیش‌بینی شده» قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم گیرنده از بروز بحران است. بنابراین تصمیمات به‌تناسب «شدت تهدید» «تداوم زمانی» و «درجه آگاهی» متفاوت هستند بحرانها معمولاً خبر نمی کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه‌بودن آنهاست که تصمیم گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به‌طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیتهای احتمالی بحرانی گردند. به‌این ترتیب شانس موفقیت در مهارکردن یا بهره‌برداری از وضعیت پیش‌آمده بیشتر می گردد. کوشش برای دستیابی به قواعد عملی و آزمون فرضیه‌هایی از این نوع می‌تواند به‌آمادگی بیشتر بینجامد:سوال: در چنین شرایطی منابع قابل دسترسی کدامند؟ با چه سرعت و به چه میزانی می‌توان از آنها استفاده کرد؟فرضیه: وجود منابع و توانمندیهای مادی و معنوی، کیفیت و تاثیر پاسخ به بحران را افزایش می‌دهد.قاعده: در آغاز بحران، توانمندیها و محدودیتهای خود را فوراً ارزیابی کنید، کمکهایی که می‌توان از سازمانها و منابع مشابه به‌دست آورد را مشخص کنید.سوال: احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم گیرندگان را به‌خود معطوف کند. آیا بحران باعث رکود و یا حدت رخداد دوم نخواهد شد؟فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد بود.قاعده: در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به‌وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد. چنین سئوالاتی را می‌توان در مورد میزان صحت اطلاعات کسب شده، کانالهای مخابراتی، امکانات متنوع قابل جانشین و غیره طرح کرد و فرضیه را به قاعده تبدیل و پس از آن طرح کامل و جامعی برای مقابله با بحران به‌وجود آورد هرچند تصمیم گیریهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه و اساسی مدیریت بحران است، لیکن کیفیت تصمیم اهمیتی بسیار تعیین‌کننده دارد. شکی نیست مسئولان خوب با واقع‌بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می‌پردازند. آنها مانند ناخدای ماهر با اتکا به تخصص و تجربه با مشاهده ابرهای تیره در افق و پایین‌آمدن فشار جو و تغییرات مستمر یا دفعی در سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق‌العاده طوفانی آماده می کنند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکمرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی‌نظم درآمده و آرامش را برهم زده نیست. نداشتن تجربه و تخصص باعث می گردد که تصمیمات براساس قضاوتها و

برداشـتهای ناصـحیح و بی‌پـایه گرفته شود. تصـمیم را می‌توان بـازده یـک سیسـتم تلقی کرد که معرف ارزشـهای آن سیسـتم است. تصـمیم متضـمن انتخاب است و اتخاذ آن در شـرایطی میسـر است که راهکارهای چندگانه‌ای وجود داشـته باشد.تجسم و پیش‌بینی بحران بعضـی از موسـسات خـدماتی معتبر برنامه‌هـای دقیـق و موشـکافانه‌ای در مـورد ارتباطـات بحران برای خود تهیه کرده‌انـد که می‌توانـد هنگام بروز بحران متناسب شـرایط تطبیق گشـته و سـریعاً به‌اجرا درآیـد. چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شوند که نحوه عملکرد سازمـان رضـایت‌بخش است. هرچه بیش‌بینی جـامع‌تر باشـد هنگام بروز بحران فرصـتهای بهتری برای حل موفقیت‌آمیز آنها وجود خواهـد داشت. بـااینکه هیـچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه‌ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این تشابهـات کلیـدی، جهت برنـامه‌ریزی برای رویـارویی بـا بحران و تخفیـف اثرات سوء آن ضـروری است. هرگز نبایـد از شناسـایی بحرانهای بالقوه فارغ شـد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ می‌دهـد و اخبار آن به‌اطلاع جامعه می‌رسـد، می‌تواند سرنخهـای جدیـدی برای تکمیـل برنامه‌ریزی بحران در ابعاد ناشـناخته قبلی به‌دست دهـد. زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است، در حقیقت در نیمه راه برنامه‌ریزی برای مواقع اضـطراری است. مسـلماً مدیران خلاق و مبتکر می‌توانند شرایط بالقوه بحرانها را تصور و جزئیات پیچیده آنرا ترسـیم کنند. سـرعت و شـتاب تغییرات سبب می‌شود ابعاد و گستره بحرانهای موجود حتی در زمینه‌هـای مشابه تفاوتهای چشـمگیری داشـته باشـند. اما همین تغییرات شـگرف و رشـد و توسـعه چشـمگیر صـنایع مختلف امکانات جدیـدی را برای تصویر آینـده و پیش‌بینی شـرایطی که در هیـچ آزمایشـگاهی قابل بازسازی نیست فراهم ساخته است. در بیست سال گذشـته چنـدین بحران فجیع در زمینه حمل و نقل دریایی و هوایی، شـرکتهای شیمیایی و پتروشـیمی، تاسـیسات اتمی و بازتابهـای بلایـای طبیعی بر نیروگاههـا داشـته‌ایم. که مهمترین آنهـا کارخانه بوپال هنـد، نیروگاه چرنوبیل، کشتی نفت‌کش اکسون والدز در سال ۱۹۸۹، برخورد دو هواپیمـای پان امریکن و ک.ال.ام در اسپانیا، هواپیماربایی کراچی در سال ۱۹۸۶، گردباد گلوریا در سال ۱۹۸۵ در ایـالت نیویورک... بوده است. در سالهـای اخیر کمپانی‌های معظم فیلم‌سازی دست به تهیه فیلمهای علمی - تخیلی خارق‌العـاده‌ای زده‌انـد که به‌جرئت می‌تـوان گفت آمیزه‌ای از هنر و علم برای تجسم تصویری عمیق بـا رعـایت تمـام‌ریزه کاریهـا از زوایای مختلف یک رخداد هولناک بوده است. از آن نمونه می‌توان فیلمی که به‌صورت سریال از وقوع زلزله خیالی در نیویورک با صرف هزینه‌ای معـادل ۴ میلیـارد دلاـر سـاخته شـده است، نـام برد صـحنه‌های آن دقیقـاً بازتاب بحرانی سراسـری برای کلیه صـنایع خدماتی و شـهری است که به‌شـکل تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط هسـتند. شاید موشـکافی انجام شده در بازسازی چنین صـحنه‌هایی به‌همان انـدازه که برای ایجاد هیجان و کشـش متناسب است، می‌توانـد سـرنخی به‌دست مدیران بحران و استراتژیست‌هایی بدهد که قاعدتاً به چنین قوه تخیلی نیاز دارند. مجموعه‌هایی از این نوع می‌تواند در تصور جزییات شـرایط بحرانی برای مدیران بحران صـنایع کلیـدی چون برق مفیـد باشـد زیرا تهیه چنین فیلمهایی که شایـد در مجموع تعدادی نه بیش از انگشـتان دست را تشـکیل می‌دهند، بایاری آرشـیوها، محققان و حتی متخصصـینی انجام شـده که جمع‌آوری این تیم از عهـده هر سازمان یا موسـسه‌ای برنمی‌آیـد نکته اینجاست کـه شـرایط عمـومی بحران از جمله نیـاز به تصـمیم‌گیری سـریع (عـدم واکنش سـریع عـواقب نـامطلوبی خواهـد داشت)، راه‌حلهـای محـدود، عـواقب وخیم برای تصـمیمات غلـط و درگیربـودن گروههـایی بااهـداف متضـاد در مسـئله از یـک طرف و در خطربودن اهداف گروههای متنوع افراد از سوی دیگر نمی‌تواند به طور ملموس نشان دهد چه اقداماتی ضـروریست. هیجان، خطر و تـاثیر رویـدادهای اضـطراری به اقـدامات ویژه‌ای نیاز دارد. بایـد شوکهای غیرمنتظره و رویـدادهای برنامه‌ریزی نشـده را هم مـد نظر گرفت. به بیـان دیگر آنچه می‌توانـد لحظـات بسـیار حساس و تعیین کننـده بحران را مـدیریت کنـد این است که گروههای مختلف بدانند از آنها چه انتظاری می‌رود؟ چه باید انجام دهند و از چه کاری باید پرهیز کنند، این امر آنها را قادر می‌سازد که با خونسردی کامل عمل کنند و در کار خود موفق شوند. در نتیجه آنچه انجام می‌شود اولاً هم جهت خواهد بود یعنی یکدیگر را خنثی نمی‌کند، ثانیـاً در سـمت کنترل بحران پیش خواهـد رفت. به‌بیـان دیگر با مـدیریت بحران می‌توان باقـدرت جلو گسترش و ایجاد ابعاد تازه را

گرفت. در حالی که با عملکرد نامناسب، بحران به‌سرعت گسترش یافته و وضعیت از آنچه هست بدتر می‌شود.مدیریت بحران اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به‌عهده داشت، اکنون کل سازمان آن‌را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولتها، نهادهای مالی شرکتهای خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردد. بزرگترین اشتباه می‌تواند تصور مصون‌بودن سازمان از بحران توسط مدیران آن باشد. شرکتها به‌دلیل انتخاب استراتژی‌ها و سیاستهای مختلف و عواقب آن، در مقابل اقشار مختلف مردم جوابگو و مسئول هستند. شرکتهایی که توجه خود را به برنامه‌ریزیهای علمی و مدیریت سازماندهی شده معطوف کرده‌اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به‌طرز تاسف باری شکست بخورند. هر تصمیمی در جاده اشتباه باتوجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می‌شود. جملات زیر بیانگر قرارداشتن در جاده اشتباه است: «حال که تااینجا پیش رفته‌ایم مسلماً دیگر نمی‌توانیم برگردیم.» «تابه‌حال پول زیادی صرف این پروژه کرده‌ایم، اگر آن را متوقف کنیم، تمام زحماتمان به‌هدر خواهد رفت. راهکارهای شرایط بحرانی به‌صورت روشن و مشخص وجود ندارند. اگر هم باشد همگان به‌طور یکسان با کیفیت و محاسن و مضار آنها هم‌نظر نیستند. هنگامی که صحبت از انتخاب می‌شود. مسئله جنبه ارزش و قضاوت پیدا می‌کند. بنابه طبیعت و عوامل روحی عاملان تصمیم‌گیری نتایج آن متفاوت است. در اینجا ممکن است تضاد منافع گروههای درگیر در تصمیم تاثیر بگذارد. تصمیم که عملی ناشی از اراده انسانهاست باید اهداف و مقاصد را نیز درنظر بگیرد. به‌طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ داده شود: «باتوجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا احتمال خطر وجود دارد؟» و «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار است وجود دارد؟» معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می‌کنند. از جمله نمونه‌های بسیار درخشان تصمیم‌گیریهای صحیح و کنترل بحران با دیدگاه استراتژیک، می‌توان از تجربه تلخ و آموزنده شرکت جانسون اند جانسون در بحران مسمومیت با قرصهای تایلنول نام برد. بحرانی که تجارب آموزنده‌ای برای تاریخ مدیریت در زمینه بررسی بحران از دیدگاه استراتژیک و استفاده بسیار موثر از مدیریت ارتباطات برجای گذاشت. داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می‌دهد به‌همراه گروههای راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را به‌کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به‌طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتابهای بحران به‌عنوان عوامل خارجی عبارت از خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی هستند. واکنشهای احساسی بحران به‌طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشتزدگی، کوته نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه‌دار شدن احساسات است. که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران، با درجات متفاوت عمل می‌کنند.کنترل برنامه‌ریزی شده بحران داشتن برنامه‌ای سنجیده توانی ایجاد خواهد کرد تا مسئولان با روشی صحیح به‌سرعت دست به‌کار شوند. زیرا کلیه موارد عمومی، سازماندهی، تقسیم کارها، تخصیص منابع و تعیین مسئولیتها و اختیارات انجام شده و کانالهای ارتباطی نیز تعیین شده است. بنابراین کلیه موارد فوق می‌تواند از مکانیسم‌های کنترل بحران حذف شود و به‌سرعت برنامه تغییرات متناسب با شرایط خاص آغاز گردد. به‌همین دلیل پیش‌بینی، بررسی و ارزیابی بحران و خطرات آن قبل از وقوع از ضروریات مدیریت بحران است، برای تدوین چنین برنامه‌هایی می‌توان:O از آرأ عمومی، نظر مشترکان، نظر کارکنان برای تجزیه و تحلیل بحرانها کمک گرفت؛O در سمینارهای داخلی، ارتباطات دوره بحران را مشخص و آمادگی در سطوح مختلف ایجاد کرد؛O برای ایجاد تیم‌های خبره، متخصص و هم روحیه تحقیقاتی انجام داد؛O یک لیست از مدت زمان و منابع ضروری جهت آمادگی برای بحران، تهیه کرد؛O بادرنظر گرفتن مسائل مربوط به آموزش و ارتباط، شناخت درازمدتی از بحران به‌دست آورد؛O یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیتهای بحرانی در

مدیریت بهینه سازمان گنجانید توجه به نکات زیر می‌تواند برخی از سوء تفاهمات را از بین ببرد. هر ریالی که به‌طور صحیح قبل از بحران خرج می‌شود، باعث صرفه‌جویی هزاران ریال در پایان بحران خواهد شد. ضمناً آمار و ارقام مربوط به هزینه‌های احتمالی تنها در صورت برنامه‌ریزی قابل محاسبه هستند. نقطه شروع برنامه‌های اضطراری، ایجاد نگرشی وسیع در مورد مشکلات بالقوه‌ای است که ممکن است در تمامی سازمانها به‌وجود آیـد. بایـد به کارمندان سـطوح پایین در مورد شـناسایی بازتابهای بحران آموزش داد تا وقایعی که ممکن است از دیـد مـدیریت کل سازمان پنهان بمانـد را گوشـزد کننـد. برنامه عملیات اضـطراری شامل فعالیتهایی برای پشتیبـانی از اصول عملیاتی و اهـداف سازمان است. می‌توان سیسـتم پژوهش برنامه‌ریزی را در رونـد اسـتاندارد عملیاتی که سازمان برای نیـل به اهـداف خود دنبـال می‌کنـد قرار دهیم. به‌عنوان مثـال قراردادن یـک پرسشـنامه برای تعیین اثرات یک سانحه، لیستی از نقاط آسـیب‌پذیر شـرکت را مشـخص می‌کنـد. چنین تحقیق سیسـتماتیکی مشـخص می‌کند در تخمین دینامیک یک مسـئله خاص، سازمـان چه چیزهـایی را می‌دانـد و چه چیزهایی را نمی‌دانـد. در این فرآینـد سازمان به دو دسـته اطلاعات نیاز دارد.الف : سوالاتی برای تجزیه و تحلیل امور:مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟ بحران چه خطراتی را به‌وجود خواهد آورد؟

ب : سوالات استراتژیک:نقـاط قوت شـما در این مورد کدامنـد؟ آیا امکانی برای به‌حـداقل رسانـدن اثرات این وضـعیت به‌نظرتان می‌آیـد؟ برای تعیین منـابع مـدیریتی و اجرایی تیم، بایـد گروههـای مختلفی که بر تصـمیمات شـرکت تاثیر می‌گذارنـد را مشـخص سازیم. سـپس به مشـخص کردن مسئولیتها تیم بحران و ترسیم استراتژی‌ها و عناصر برنامه که جمعاً واکنش نسبت به بحران را شکل می‌دهـد، بپردازیم بـا پیشـرفت مراحل پژوهشـی و تخصـیص نیروهای محـدود اولیه، به موازات جمع‌آوری اطلاعات لازم برای طرح اولیه و مشـخص‌شدن نسبی مسائلی که با آن روبرو هستیم، باید متخصصان را در برنامه‌ریزی دخالت دهیم. این افراد که در بخشهای مختلف سازمان مشـغولند، ضـمن مشارکت در تدارک اطلاعات تازه و شـناسایی عملیاتی که باید تعیین شود، می‌توانند نقش عملی خود را در بحران تعیین و مسـئولیت آن‌را به‌عهـده بگیرند. در آن‌صورت هنگام بروز یک بحران واقعی با نقش خود آشـناتر خواهند بـود. نکته اساسـی مشـارکت افراد بسـتگی به تعیین دقیـق مسـئولیتها و تفویض اختیـارات متنـاسب بـا آنهـاست. تفویض اختیـارات و مسـئولیتها به افراد به این‌دلیل است که زمان بحران نقشـها عوض شده و مسئولیتهای جدیدی به‌وجود می‌آیند که تا آن هنگام هرگز مطرح نبوده‌انـد. تنهـا زمـانی می‌تـوان از عهـده تصــمیم‌گیری سـریع برای اداره بحران برآمـد کـه زنجیره‌ای مشـخص و متنـاسب از اختیارات و مسـئولیتها وضع شده باشد. تداخل مسـئولیتها و جدل در مورد بایدها ونبایدها و تردیدها مشکلات جدید و غیرمنتظره‌ای را به‌وجود می‌آورد. توجه به ریزه‌کاریهـا و بیـان واضـح و روشن مسائـل یکی از اصول راهنمـای برنـامه‌ریزی هرگونه طرح احتیاطی است. لیست کارهایی که باید انجام شود و افرادی که باید ملاقات شوند، در شـرایط بحرانی بسـیار ارزشـمند است، زیرا در بحبوحه یک وضعیت بحرانی، بافراهم بودن یک جدول آماده از وظایف و مسئولیتها همراه با نکات لازم (آدرسها، اسامی، ابزار و چگونگی اجرا) می‌توان مطمئن بود که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شـده است، اقـدامات لازم انجام خواهـد گرفت. این برنامه را می‌تـــــوان به‌صـــــــورت تمریـــــــن چنـــــــدین بـــــــار اجرا کرد و ایرادات آن‌را برطرف ســـــــاخت.
http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۲۰

سیری در برنامه ریزی

مدیریار مقدمه : برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است . سایر وظایف مدیریتی یعنی سازماندهی ، هدایت و نظارت هـدفهایی را پی می گیرند که در فرآیند برنامه ریزی تهیه شده است . برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد تعیین می کنـد و سپس مجموعه ای از اعمـال کارسـاز را که برای رسیـدن به این وضـعیت در آینـده ضـروری اسـت انتخاب واجرا می کننـد . همه افراد ، گروهها ، سازمانها بایـد برای فعالیتهای خود برنامه ریزی کنند تا بتوانند به خواسـته های خود

جامه عمل بپوشانند.

تعریف برنامه ریزی برنامه ریزی مانند پلی است روی فاصله جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم برنامه ریزی یعنی انتخاب ماموریتها ، هدفها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان راههای مختلف برای عملکرد آینده سازمان است (کونتز، ۱۹۹۹۰ ، ۴۵-۴۶) برنامه ریزی رسمی و غیر رسمی برنامه ریزی ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد . در برنامه ریزی غیر رسمی ، هیچ چیز نوشته شده ای وجود ندارد و مدیر معمولاً در تعیین هدفهای سازمان به تنهایی تصمیم می گیرد و یا سهم ناچیزی در تصمیم گیری را به کارکنان اختصاصا می دهد . این نوع برنامه ریزی بیشتر در سازمانهای بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر (که همان مالک است) تصویری از آنچه می خواهد بدان برسد و چگونگی نیل به آنها را در ذهن دارد . این نوع برنامه ریزی فاقد استمرار است . منظور ما در این کتاب برنامه ریزی رسمی است که در آن هدفهای ویژه ای برای دوره معینی تنظیم می شود . این هدفها نوشته می شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرند سرانجام طرحهای اجرایی ویژه برای نیل به این هدفها تدوین می شود . در این طرحها مدیریت مسیری را تعیین می کند که می خواهد آن را طی کند تا از جایی که هست به جایی که باید باشد ، برسد (رابینز ، ۱۹۹۴ ، ۱۸۷) برنامه ریزی سازمانی مقدمه ، وقتی ماموریت و هدفها تعیین شدند ، مرحله بعدی در فرآیند برنامه ریزی تدارک برنامه ها برای به دست آوردن نتایج دلخواه است . مدیریت با استفاده از برنامه ریزی کارآترین و اثر بخش ترین وسیله برای نیل به هدفهای معین شده را می یابد و آنها را به اجرا در می آورد . با توجه به تنوع و گوناگونی هدفها و پراکندگی آنها در تمام سازمان ، برنامه ریزی نیز فعالیتی مدیریتی است که در سراسر سازمان جاری (بووی ، ۱۹۹۳ ، ۲۱۱) ابعاد برنامه ها هدف های رفتاری : از شما انتظار می رود بعد از مطالعه این موضوع بتوانید : - ابعاد برنامه ها را نام ببرید . چهار بعد اصلی برای برنامه ها تعیین کرده اند : الف) سطح ، ب) زمان ، ج) قلمرو و د) استمرار : هر بعد خصوصیتی مستقل برای یک برنامه است و باید هنگام پدید آوردن برنامه مورد توجه قرار گیرد (سرتو ، ۱۹۹۴ ، ۱۸۵) . شکل شماره ۹.۳ این ابعاد را نشان می دهد . هر یک از این ابعاد جداگانه مورد بحث قرار می گیرد . چارچوب های زمانی برنامه مقدمه : یکی از ابعاد برنامه ها زمان است . برنامه های سازمانی از نظر چارچوبهای زمانی به سه دسته تقسیم می شوند : برنامه های بلند مدت ، برنامه های میان مدت و برنامه های کوتاه مدت . هدفهای رفتاری : از شما انتظار می رود بعد از مطالعه این موضوع بتوانید : - برنامه های بلند مدت را توضیح دهید - برنامه های میان مدت را توضیح دهید - برنامه های کوتاه مدت را توضیح دهید . برنامه های بلندمدت : شامل هدفها و برنامه هیا راهبردی است که ممکن است بیش از پنج سال طول بکشد ، اگر چه افق دقیق زمانی هر برنامه از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد . در محیطهای پویا و پیچیده ، مدیران ممکن است نتوانند برای دوره ای طولانی تر از پنج سال برنامه ریزی کنند ، بنابراین برنامه های راهبردی آنان می تواند دوره کوتاه تری را در بر گیرد . در محیطهای با ثبات افق زمانی برنامه راهبردی می تواند ده تا بیست سال باشد . برنامه های میان مدت : به طور عموم محدوده ای زمانی بین یک تا پنج سال دارد وشامل هدفها و برنامه های راهکاری است . برنامه های کوتاه مدت : شامل هدفها و برنامه های عملیاتی است و فعالیتهایی را تنظیم می کند که در دوره زمانی یک سال یا کمتر انجام می شود (بووی ، ۱۹۹۳ ، ۲۱۲) فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) نمودار گانت در صورتی مفید است که فعالیتها یا پروژه ها زمان بندی محدود و از هم مستقل باشند . اگر مدیری بخواهد برای پروژه بزرگی مانند یک سازمان ، یا تولید محصولی جدید برنامه ریزی کند که مستلزم هماهنگی داده های بسیاری از بازار و طراحان محصول است چه باید بکند ؟ چنین پروژه هایی مستلزم هماهنگی صدها یا هزاران فعالیت است . بعضی از این فعالیتها باید همزمان اجرا شوند و برخی را تا تکمیل فعالیت قبلی نمی توان آغاز کرد . اگر شما در حال ساختن ساختمانی هستید آشکار است که تا پی ریزی ساختمان تمام نشود نمی توانید دیوار را بنا کنید . برای برنامه ریزی زمانی چنین پروژه های بزرگی از فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) استفاده می شد (رابینز ، ۱۹۹۴، ۲۵۴) . شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای

تکمیل یک پروژه را نشان می دهد .به جای آنکه فهرستی از فعالیتهای مستقل یا متوالی ارائه کند . برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید : ۱- فعالیتهایی را که باید اجرا شوند معین کند . ۲- توالی فعالیتها را مشخص کند . ۳- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند ۴- شبکه را ترسیم کند . ۵- بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد معین کند . این مسیر را مسیر بحرانی می نامند . برای درک چگونگی تشکیل شبکه پرت ابتدا باید سه مفهوم اساسی تعریف شود : رویداد ، فعالیت ، و مسیر بحرانی . رویداد : رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است .رویداد محتاج هزینه یا زمان نیست و در شبکه به صورت یک دایره (□) نشان داده می شود. فعالیت : فعالیتها اجزای اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا پروژه اند . این اجزا از یک زمان مشخص شروع می شوند و در زمان معین خاتمه می یابند و اجرای آنها مستلزم صرف هزینه و زمان است . فعالیتها در شبکه پرت به صورت پیکان یا فلش ( ) نشان داده می شوند . جهت پیکان ، جهت اجرای فعالیتها را نشان می دهد و طول آن هیچ گونه رابطه ای با زمان اجرای فعالیت ندارد . مسیر بحرانی : مسیری که از اولین رویداد تا حصول هدف به حداکثر زمان نیاز دارد مسیر بحرانی نامیده می شود . دو واقعیت در مسیر بحرانی وجود دارد که در تحلیل پروژه حایز اهمیت اند : ۱- مسیر بحرانی بیشترین زمان را در رسیدن از رویداد اولیه به رویداد نهایی لازم دارد . ۲- هر رویدادی که در طول مسیر بحرانی دیرتر به انجام برسد باعث می شود که رویداد نهایی نیز همان قدر دیرتر انجام شود (لترنر، ۱۳۷۴ ، ۸۱) . در شبکه ممکن است بیش از یک مسیر بحرانی وجود داشته باشد . زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت . برای برآورد زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت ، زمان خوش بینانه (to) یعنی مدت زمان آرماتی برای تکمیل یک فعالیت ، محتملترین زمان (tm) یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت و زمان بدبینانه (tp) یعنی بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت برآورد می شوند و در فرمول زیر قرار می گیرند تا زمان مورد انتظار (te) برای تکمیل یک فعالیت محاسبه شود . با استفاده از نمودار شبکه ای که شامل برآورده های زمانی برای هر فعالیت است ، مدیر می تواند برنامه زمانی را برای تاریخ شروع و پایان هر فعالیت و برای کل پروژه تنظیم کند هر تاخیری که در طول مسیر بحرانی رخ دهد مستلزم توجه بیشتری است زیرا عدم توجه به علت تاخیر ، موجب تاخیر در موعد مقرر برای تکمیل پروژه می شود (رابینز ، ۱۹۹۴، ۲۵۶-۲۵۷) . همان طور که قبلاً گفته شد بیشتر پروژه های پرت پیچیده و ترکیبی از صدها یا هزاران رویداد هستند، ولی بهتر است برای روشن شدن مطلب مثال ساده ای آورده شود . فرض کنید شما ناظر یک شرکت ساختمانی هستید و باید بر بنای یک ساختمان اداری نظارت کنید . از آن جا که زمان واقعاً در کار شما بسیار ارزشمند است ، باید مدت زمانی را که کار ساختن این ساختمان طول می کشد تعیین کنید . شما باید با دقت کل پروژه را به فعالیتها و رویدادها تجزیه کنید . جدول ۶.۳ جدول عنوانهای رویدادهای اصلی در پروژه ساختمان و برآورد شما از زمان مورد انتظار صروری برای تکمیل هر فعالیت را نشان می دهد ، و شکل شماره ۱۶.۳ تصویر شبکه پرت بر اساس اطلاعات مندرج در شکل (جدول) شماره ۶.۳ است . ضرورت برنامه ریزی درمنابع اسلامی به چند برنامه ریزی را ضروری و لازم دانسته است . ۱ – عمر و زمان به سرعت در حال گذشت است و گذشت آن محسوس نیست . علی (ع) فرمود: « الفرضه تمر مرالحساب ؛ زمان وفرصت همچون ابر در حال گذر است.» بر لب جوی نشین و گذر عمر ببین کاین اشارت زجهان گذرا ما را بس ۲- عمر و زمان قابل بازگشت نیست و به هیچ طریقی نمی توان آن را بر گرداند . علی (ع) فرمود : « الفرصه سریعه الفوت ،و بطیئته العود ؛ فرصت به سرعت می گذرد و به کندی بر می گردد . » ۳- زمان با هیچ چیز قابل معاوضه نیست . علی (ع) فرمود : « الفرصه غنم ؛ زمان فرصت غنیمت و منفعتی است که با چیزی قابل معاوضه نیست . هر سرمایه ای را انسان از دست دهد قابل جبران است جز سرمایه عمر و زمان که قابل جبران نیست . فخر رازی در ذیل آیه « والعصر ان الانسان لفی خسر ؛ به عصر سوگند که انسان ها هم در زیانند . » چنین می گوید : « یکی از بزرگان پیشین می گوید : معنی این سوره را من از مرد یخ فروشی آموختم که فریاد می زد و می گفت : « ارحموا من یذوب راس ماله ارحموا من یذوب راس ماله ؛ رحم کنید به کسیکه سرمایه اش ذوب می شود , رحم کنید به کسی که سرمایه اش ذوب می شود .» پیش خود

گفتم : این است معنی « ان الانسان لفی خسر » عصر و زمان بر او می گذرد و عمرش پایان می گیرد و ثوابی کسب نمی کند و در این حال زیانکار است . » گویند : گدائی در مغازه مردی آمد به او گفت یک گونی از این گردوها را به من عطا کن . صاحب مغازه گفت : گدای ناشی ! کجا دیده ای یک گونی گردو را به عنوان گدایی به گدا بدهند ؟ گدا کنار گونی نشست گفت : اجازه می دهی دانه ای از آن ها را بردارم ، صاحب مغازه گفت : بردار ، دوباره گفت : دومی را اجازه می دهی ... صاحب مغازه گفت : گویا همان یک گونی را می خواهی یکی یکی از من بگیری . روزگار هم سرمایه ما را لحظه به لحظه از دست ما می برد بدون اینکه متوجه آن باشیم . افسوس که ایام جوانی بگذشت حالی نشد و جهانی فانی بگذشت مطلوب همه جهان ، نهان است امروز دیدی همه عمر در گمانی بگذشت رسول خدا (ص) فرمود : « ان العمر محدود لن یتجاوز احد ما قدرله ... عمر محدود است هیچ کس از مقداری که برای او تعیین شده است رد نمی کند .» و فرمود : « کن علی عمرک اشح منک علی درهمک و دینارک ؛ برعمر (وزمان) حریص تر باش تا نسبت به درهم و دینار . ۴) مدیریت زمان نشانه رشد اجتماعی و عامل سعادت اخروی است . رسول خدا (ص) فرمود : « ان عمرک مهر سعادتک ان انفذته فی طاعه ربک : عمر (و زمان) قیمت و بهای سعادت تو است اگر (با برنامه ریزی) در مسیر طاعت خدا به کار گرفته شود . » و در جای دیگر فرمود : « احذروا ضیاع الاعمار فیما لایبقی لکم ففائتها لایعود ؛ از ضایع کردن عمر در چیزی که ماندگار نیست پرهیز کن چرا که عمرهای از دست رفته قابل برگشت نیست .» ۵) لزوم انجام کارها در وقت خودش لازم است هر کاری در زمان مقرر و مناسب خود انجام گیرد و این امر به وسیله برنامه ریزی میسر می گردد . رسول خدا (ص) فرمود : « الامور مرهونه باوقاتها ؛ هر کاری در گرو زمان خودش است » از طرف دیگر اگر فرصت دادی و با برنامه ریزی در زمانش انجام ندادی دچار حزن و اندوه می شود . پیامبر اکرم (ص) فرمود : « اضاعه الفرصه غصه ؛ ضایع کردن فرصت (در مسیر غیر صحیح) عصه می آورد . و فرمود : « ترک الفرص غصص ؛ ترک فرصت ها و (بهره برداری نکردن) غصه ها در پی دارد . » ۶) راه رسیدن به موفقیت معروف است که امام راحل (ره) آن قدر منظم بود که عرب مغازه دار بازار هویش نجف ، با آمدن او ساعت خود را تنظیم می کرد . « مارون کور » با برنامه ریزی دقیق ، یکی از آثارش را در ضمن رفتن از خانه بیماری به خانه بیمار دیگر نوشت . » و دکتر « برزی » زبان فرانسوی و ایتالیایی را هنگام رفتن به اداره و بازگشت ازآن یاد گرفت . شیخ انصاری با برنامه ریزی که داشت علاوه بر کارهای اصلی ، هر روز یک جزء قرآن ، یک نماز جعفر طیار ، زیارت جامعه و زیارت عاشورا می خواند .

۱. برنامه ریزیامام علی (ع) می‌فرماید:هیچ عقل و درایتی چون عاقبت‌اندیشی نیست برنامه‌ریزی به معنای پیش‌بینی عملیات با توجّه به منافع انسانی وغیرانسانی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده است به همین سبب‌حضرت می‌فرماید:دقت و ظرافت در برنامه‌ریزی از وسیله و امکانات مهم‌تر است برنامه‌ریزی نیاز به افق دید دور، روشن و باز دارد که مستلزم نگاهی‌جست‌وجو گر به گذشته نگاهی عمیق به اوضاع حال تعمقی ژرف در اطراف و نگاهی بس دوراندیش به آینده است وظیفه اصلی هر مدیر در تمام سطوح طراحی محیطی است که اعضا بتوانند در آن به صورت گروهی فعالیت کنند تابه هدف مشخص برسند.برنامه‌ریزی آینده را به زمان حال می‌آورد؛ از این رو، می‌توانید کاری‌درباره آن انجام دهید. برای دست یافتن به هر هدفی باید پیش از کوشش‌فیزیکی تلاشی ذهنی (برنامه‌ریزی انجام شود؛ چرا که برنامه‌ریزی شالودهمدیریت است امام علی (ع) در اهمیت برنامه‌ریزی پیش از انجام کارمی‌فرماید:کسی که بدون آگاهی به عمل می‌پردازد، همچون کسی است که ازبیراهه می‌رود و چنین شخصی هر چه جلوتر می‌رود، از سر منزل‌مقصود خویش بیش‌تر فاصله می‌گیرد و کسی که از روی آگاهی و]برنامه حرکت کند، مانند رونده در راهِ آشکار است گفتنی است که پس از گذشت چهارده قرن از سخن ماندگارامیرمؤمنان ع)، در غرب نیز همین مطلب مطرح می‌شود و می‌گویند:اگر مطمئن نیستید به کجا می‌روید، خطر رسیدن به جای دیگر را باخود همراه دارید.بنابراین آگاهی و تدوین اهداف و برنامه‌ریزی اولویت خاصی دارند.پس برای انجام هر عملیاتی در سازمان لازم است پیش از آن برنامه‌ریزی‌به‌درستی انجام گیرد تا

منابع آن تلف نشوند و سازمان بتواند با اثربخشی وکارآیی لازم به اهداف خود دست یابد. یکی از متفکران علم مدیریت درترسیم اهمیت و نقش برنامه‌ریزی می‌نویسد:هر کاری که مشکل‌تر است برنامه‌ریزی آن واجب‌تر می‌نماید.هر چیز که به فکر آید، قابل برنامه‌ریزی است اگر مسؤولیت برنامه‌ریزی را به بیش از یک نفر بسپاریم احتمال‌شکست آن بیش‌تر است مزایای برنامه‌ریزی‌ای مالک کارها را چنان بر روزها تقسیم کن که روزانه مطابق برنامه انجام وظیفه شود و امور بر اثر عدم انضباط و ترتیب مختل و آشفته‌نماند.همان گونه که اشاره شد، از اصول اساسی در مدیریت برنامه‌ریزی است افزون بر این این اصل برای مسلمانان فریضه‌ای الاهی نیز به شمار می‌رود.بدبختانه امروزه در برخی از نظام‌های موجود اداری چنین اصلی مهجورمانده است حال آن که امیرمؤمنان علی ع) درباره برنامه‌ریزی روزانه‌خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:کار هر روز را در همان روز انجام بده که هر روز را کاری مخصوص‌بدان است امروزه در برنامه زمانی مدیران و امور سازمانی آن‌ها چنین دقتی دیده‌نمی‌شود، زیرا به جای این که مدیران با برنامه‌ریزی زمانی دقیق به سراغ‌مشکلات طرح‌ها و حوادث بروند، مشکلات و حوادث برنامه زمانی وتکالیف مدیران را مشخص می‌کنند و این مدیریتِ توأم با هرج و مرج اسلامی نیست اکنون به بیان مزایای برنامه‌ریزی می‌پردازیم ۱. احتمال رسیدن به هدف را بیش‌تر می‌کند.۲. بر روی اهداف تمرکز ایجاد می‌کند.۳. عامل هماهنگیِ افزون‌تر است ۴. از فشارهای روحی در محیطِ کار می‌کاهد.۵. به کار، معنا و مفهوم می‌بخشد.۶. اعتماد به نفس را در مدیریت افزایش می‌دهد.نکته دیگر این که غفلت از برنامه‌ریزی انجام کارها از روی شتاب وبی‌تدبیری را در پی داشته و نتیجه‌اش شکست است امام علی ع) در خصوص‌تفکر پیش از انجام دادنِ کارها فرمود:اندیشه پیش از اجرای کار، تو را از پشیمانی در امان می‌دارد.عوامل شکست برنامه‌ریزی‌ها۔ به کارگیری افراد نامناسب تدبیر پیران بالاتر از شمشیر جوانان است در اجرای هر عملیاتی افرادی باید به کار گرفته شوند که برای آن کارمناسب باشند. استفاده از افراد نالایق هر برنامه‌ای را با شکست مواجه‌می‌سازد.۔عدم آگاهی عدم شناخت درست از منابع توانایی‌ها و تغییرهای محیطی هر برنامه‌ای‌را با شکست روبه‌رو می‌کند. حضرت امیر(ع) می‌فرماید:هیچ حرکتی نیست مگر آن که به شناخت آن محتاجی هر کس کاری را بدون آگاهی انجام دهد، فساد آن از اصلاحش بیش‌تراست مدیرانی که با تحوّلات محیط ارتباط مستمر ندارند، قادر به تطبیق نظام باوضع موجود نیستند که نتیجه آن نابودی آن نظام خواهد بود.امام علی ع) در خصوص ضرورت آگاهی از تحوّلات می‌فرماید:به خدا سوگند از اخبار و تحوّلات جاری مُلک بی‌خبر نیستم تا مراغافلگیر کنند. من همچون کفتار نیستم که با ضربات آرام و ملایم بر درلانه‌اش او را به خواب برند و سپس دستگیرش سازند.بنابراین ناآگاهی به بی‌دقتی در پیش‌بینی برنامه منجر خواهد شد.۔ تضاد و اختلاف نظر در برنامه قسمت‌های گوناگون برنامه باید مکمل و تسهیل‌کننده هم باشند، و نباید باهم تناقض داشته باشند. ناسازگاری بین افکار، سبب تحلیل و خنثا کردن‌نیروها خواهد شد. حضرت می‌فرماید:ناسازگاری رأی و نظر را از بین می‌برد.۔عدم مشارکت با دست اندرکاران برنامه قرآن با صراحت می‌فرماید:چگونه در برابر چیزی که از آن آگاهی نداری صبر خواهی کرد.برای برنامه‌ریزی و اجرای آن یا اِعمال تغییر و یا اصلاح باید کارکنان راآگاه و توجیه کنیم و ضرورت تغییر را به آنان بگوییم و نیز افراد را ازمشکلاتی که در صورت انجام نگرفتن تغییرات پدید خواهد آمد، آگاه کنیم وآن‌ها را با فرصت‌ها و تهدیدهای آینده ناشی از استقرارِ وضع موجود آشناسازیم عدم مشارکت با کارکنان هر برنامه‌ای را با شکست روبه‌رو خواهدکرد. امام درباره مشورت و مشارکت با افراد می‌فرماید:من همه کارها را، جز اسرار جنگ با شما مطرح می‌کنم اشاره‌های حضرت امیر(ع) به امر مشورت از سخنان مشهور او است مشارکت خوب پشتیبانی است]هیچ پشتیبانی بهتر از مشاوره‌نیست .از امام علی ع) حدود ۵۸ حدیث در غررالحکم و دررالکلم دربارهمشورت نقل شده که از زوایای گوناگون مدیریتی و سازمانی به آن پرداخته‌است ۔اسارت مدیر در چنگ افراد بانفوذ:بسیاری از مدیران به علل گوناگون چون عدم تخصص و...، آلت دست‌چند مشاور می‌شوند که آنان نیز با تحمیل آرای خویش منافع جمع را به خطرمی‌اندازند؛ در صورتی که مدیر باید اطلاعات را از مشاوران بگیرد و خود باتجزیه و تحلیل آن‌ها تصمیم‌گیرنده نهایی باشد. امام علی (ع) به ابن عباس‌می‌فرماید:تو حق داری نظر

مشورتی خود را به من بگویی و من در آن بیندیشم وتصمیم نهایی را بگیرم امّا اگر برخلاف نظر تو تصمیم گرفتم باید ازمن اطاعت کنی برنامه ریزی : هدف کلی : آشنایی با مفهوم ، فرآیند ، مسئولیت و ابزارهای برنامه ریزی مقدمه : برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است . سایر وظایف مدیریتی یعنی سازماندهی ، هدایت و نظارت هدفهایی را پی می گیرند که در فرآیند برنامه ریزی تهیه شده است . برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد تعیین می کند و سپس مجموعه ای از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب واجرا می کنند . همه افراد ، گروهها ، سازمانها باید برای فعالیتهای خود برنامه ریزی کنند تا بتوانند به خواسته های خود جامه عمل بپوشانند .هدفهای رفتاری : از شما انتظار دارد بعد از مطالعه این قسمت بتوانید : - برنامه ریزی را تعریف کنید - برنامه ریزی رسمی را توضیح دهید - برنامه ریزی غیر رسمی را توضیح دهید منابع و پی نوشت ها - کتاب مبانی سازمان و مدیریت ۳) کافی ، کلینی ، بیروت ، دارصعب و دارالتعادف ، ۱۴۰۱ ق ، ج ۵ ، ص ۸۷ ، ح ۱ .۴) نهج البلاغه ، حکمت ۲ ، منتخب میزان الحکمه ، محمدی ری شهری ، قم دارالحدیث ، ص ۴۰۳ ، ح ۴۹۸۴ .۵) منتخب میزان الحکمه ، ص ۴۰۳ ، ح ۴۹۸۵ . ۶) همان ، ص ۴۰۳ ، ح ۴۹۸۷ . ۷) سوره والعصر ، آیات ۱-۲ . ۸) تفسیر فخر رازی ، ج ۳۲ ، ص ۸۵ به نقل از تفسیر نمونه ، مکارم شیرازی ، دارالکتب الاسلامیه ، ج ۲۷ ، ص ۲۹۶ . ۹) منتخب میزان الحکمه ، ص ۳۷۱ ، تنبیه الخواطر . ۱۰) منتخب ، ص ۳۷۱ ، مکارم الاخلاق ، ج ۲ ، ص ۳۶۴ ، ح ۲۲۶۱ . ۱۱) منتخب میزان الحکمه ، ص ۳۷۱ ، ح ۴۵۹۷ . ۱۲) بحار ، محمد باقر مجلسی ، دارالکتب الاسلامیه ، ج ۷۷ ، ص ۱۶۵ ، ح ۲ ، منتخب میزان ص ۴۰۳ . ۱۳) نهج البلاغه ، حکمت ۱۱۸ . ۱۴) بحار ، ج ۷۷ ، ص ۱۶۵ ، ح ۲ . ۱۵) چهل مجلس ، احمد دهقان ، قم ، انتشارات ناصر ، ۱۳۸۲ ، ص ۲۵۴ . ۱۶) همان .۱۷) همان ، ص ۲۵۳ .

گونه شناسی فرااثبات گرایانه نظریه برنامه ریزی

فاطمه تقی زاده

این مقاله را که فیلیپ آلمندیگر استاد سابق دانشگاه آبردین، بریتانیا نوشته و من آن رابه فارسی برگردانده ام، از مهمترین مقالاتی است که در زمینه تئوری های برنامه ریزی و به ویژه گونه شناسی آن به رشته تحریر درآمده است.در زبان فارسی مطالبی از این دست بسیار نایاب است. شاید یکی از مهمترین دلایل آن به نقل از مطالب این مقاله آن باشد که: برنامه ریزی مجموعه ای التقاطی از نظریه هاست. برخلاف سایر حوزه های علوم اجتماعی، برنامه ریزی بدنه نظری درونزایی ندارد، بلکه از نظریه ها و تجارب حاصل از رشته های مختلف استفاده می کند.این مقاله در مجله برنامه و بودجه شماره ۹۲ -سال دهم شماره ۳-مرداد و شهریور ۱۳۸۴ به چاپ رسیده است. خواندن آن را به تمام دانشجویان رشته برنامه ریزی توصیه می کنم.برای درک بیشتر مطالب لازم است چند بار مرور شود.موفق باشید معرفی نویسندهچکیدهمقدمهفرااثبات گرایی و برنامه ریزیبه سوی گونه شناسی فرااثبات گرایانه نظریه برنامه ریزی نظریه پیکربندینظریه برونزانظریه اجتماعی شناخت فلسفی علمی اجتماعینظریه برنامه ریزی درونزاجمع بندیمنابع

معرفی نویسنده:فیلیپ آلمندینگر مدیر مرکز تحقیقات شهری و منطقه ای و دانشیار دانشکده اقتصاد زمین در دانشگاه آبردین بریتانیا ، دارای مدرک لیسانس در رشته برنامه ریزی شهرهای کوجک و مدرک دکتری در رشته برنامه ریزی و سیاست است.آلمندینگر به پژوهش در زمینه تجارب و نظریه های برنامه ریزی و مشارکت عمومی و تفویض اختیار علاقمند است.از تحقیقات اخیر او به شرح زیرمی توان نام برد:- نظریه برنامه ریزی(مک میلیان،۲۰۰۲)- به سوی گونه شناسی برنامه ریزی فرااثبات گرا(۲۰۰۲)- برنامه ریزی در دوران پسامدرن(روتلج،۲۰۰۱)- سر و قلب:هویت ملی و برنامه ریزی در اسکاتلند متحول شده ، مطالعات بین المللی برنامه ریزی(۲۰۰۱)- آینده برنامه ریزی:مسیرهای جدید در نظریه برنامه ریزی(با مارک تئودر- جونز، روتلج،۲۰۰۲)- تجربه

برنـامه ریزی و گفتمـان پسامـدرن، مطالعـات بیـن المللی برنـامه ریزی(۱۹۹۸)- انهـدام عقلانـیت ارتبـاطی،انتقـادی بر برنـامه ریزی مشارکتی هابرماس، محیط زیست و برنامه ریزی الف (۱۹۹۸).او در حال حاضرمشغول مطالعه در مورد آثار تفویض اختیار در نظام برنـامه ریزی بریتانیـاست (مترجم).چکیدهـدر سالهـای اخیر غلبه نظریه برنـامه‌ریزی فرااثبـات گرا به راستی زمینه اجتماعی و سیاسـی نظریه‌ها را برجسـته ساخته است. اثرگـذاری این نظریه در اشـکال گوناگون صورت گرفته است. از جمله در رویکردهای مشارکتی، پسامـدرن و نوعمل گرا تأثیر قابل توجهی داشـته است. اما حوزه‌ای که نسبـت به این تحولات و تفاسـیر گسترده عکس العملی نشان نـداده است، گونه شناسـی هـای برنـامه ریزی است. گونه شناسـی هـا روش هـای اکتشافی و راهنما برای دانشـگاهیان وکارشـناسان اجرایی فراهم می آورند تا بتوانند به کمک آنها چشم انداز عقایدی را به دقت ترسـیم کنند ،که بر رشـته ویژه ای تأثیرمی گذارند. به همین جهت گونه شناسـی ها برای شـناخت حوزه نظری متنوعیماننـد برنامه‌ریزی، اهمیت اساسـی دارنـد. در این مقاله تلاش به عمل آمده که گونه شناسی فرا اثبات گرا در نظریه برنامه‌ریزی ارایه شود.گونه شناسی من براساس مضامین گسترده ای شکل گرفته است که در فرااثبـات گرایی مورد بحث است. مضـامینی ماننـد این عقیـده که تمـام نظریه‌هـا به میزانی زیـاد یا کم هنجاری هسـتند، مفهوم غیرخطی از زمان و پیشـرفت و معرفی درجه تغییر فضایی و زمانی در هر شـناختی که به تدوین، تفسیر و کاربرد نظریه مربوط باشد. نتیجه این کار رویکردی است که مخالف دوگانگی سنتی موجود درنظریه برنامه ریزی است.یعنی تمایز رویه ای_محتوایی و شکاف نظریه _کاربست. همچنین این مقاله ضـمن ارائه تفسیر متنوع و منحصـر به فرد مکانی ازنظریه برنامه ریزی در مقیاس ملی و زیر ملی ، به رد این ایده می پردازد که تفسیر محلی از نظریه‌ها و کاربرد آنها می توانند با ایده های حاکم در مقیاسی بالاتر (اغلب فرا ملی)، سازگـار باشـند.واژه های کلیـدی: نظریه برنامه ریزی مشارکتی،پسامـدرن،فرااثبات گرا،رویه ای،گونه شناسیمقدمهدر هر موضوعی معمولاً ـ ایـده هـا یـانظریه هـای متنوع، تکاملی و رقابتی خاصـی وجود دارنـد که اساس آن حوزه را تشـکیل می دهنـد. به تصـویر درآوردن چنین چشم انـدازی نوعـاً از طریق گونه‌شناسـی[۱] صـورت می گیرد. ایفتاچـل (۱۹۸۹:۲۴) بـا پیروی از تیریاکیان (۱۹۶۸)، گونه شناسـی را ابزار تحلیلی مفیـدی با سه کارکرد اساسـی زیر می داند:· با طبقه بندی منظم مفاهیم مرتبط، برداشـت غلط و ابهام را تصحیح می کند.· از طریق تعریف روشن پارامترهای یک موضوع معین، شناخت را به صورتی موثر سازمان می دهد.· با مشخص کردن زیر بخش های اصلی خصیصه هاوکانونهای مجزا برای پژوهش های بیشتر،تئوریزه کردن را تسهیل می کنـد.گـونه شناسـی تقریباً هماننـد گفتمـان"، چـارچوبی "برای شـناخت بوجود می آورد. به طوری که شـناخت مشـترکی از حوزه موضوعی، متـدولوژیها، زمـان و تاریـخ تحول عقایـد و تجارب را منتقل می کنـد. بنابراین گونه شناسـی ها برای تمام کسانی که در یک حوزه موضوعی خاص فعال هسـتند اگر ضـروری نباشـند، حداقل مفیدند. برنامه ریزی نیز از این موضوع مستثنی نیست.در حال حاضـر بـدیهی است که اعلام کنیم برنـامه ریزی متشـکل از مجموعه ای التقـاطی از نظریه ها است. بر خلاف سایر حوزه های علوم اجتماعی مانند اقتصاد یا حرفه های دیگر مانند پزشکی، برنامه‌ریزی بدنه نظری درونزایی ندارد (سورنسن۱۹۸۲)، بلکه از نظریه ها و تجـارب حاصـل از رشـته هـای مختلف اسـتفاده می‌کنـد.درنتیجه گونه شناسـی هـای برنامه ریزی نقش مهمی در کمک به شـناخت اثرگذاریهای غالباً متنوع ایده ها و نظریه ها داشته اند.از اوایل دهه ۱۹۸۰ نظریه برنامه ریزی با توجه به تحول پدید آمده در تعدادی از زمینه‌هـا از جمله چشم انـدازهای نئولیبرال و انتخـاب عمومی (ماننـد ارمن ۱۹۹۰ ؛ ایوانز، ۱۹۸۸، ۱۹۹۱؛ لویس، ۱۹۹۲؛ پنینگتون، ۱۹۹۶، ۲۰۰۰)[۲]، برنـامه ریزی پسامـدرن (مثال آلمن دینگر، ۲۰۰۱؛ بیوگارد ۱۹۸۹؛ سندرکک، ۱۹۹۸)[۳]، نئوپراگماتیسم (مثال هچ، ۱۹۸۴، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶، ۱۹۹۷)، رویکردهای اقتصاد سیاسـی (مثال امبروز ۱۹۹۴؛ فلدمن، ۱۹۹۵، ۱۹۹۷) و برنامه ریزی مشارکتی (مثال فارستر، ۱۹۹۹؛ هیلی ،۱۹۹۷)[۴]، در وضـعیتی بیش از حد فعال قرار داشته است.متجاوز از ۲۰ سال پیش همنزواستیفل (۱۹۸۰) تلاش کردند که مسـیری را ترسیم کنند که نظریه پردازان مختلف برنامه ریزی دنبال می کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که نظریه پردازان توجه زیادی به تجارب اجتماعی، هنجارها، رفتار و زبان معطوف داشته اند.این موضوع با مبنای اندیشه نظری که پایه فکری

اثبات گرا ها و روش گراها را در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تشکیل می داد،کاملاً ـ متفاوت است.تجزیه نظریه را شکست پارادایم (هودسن ۱۹۷۹) و یا پلورالیسم نظری (هیلی و دیگران، ۱۹۷۹ :۵) خوانده اند که در سالهای بعد، از طریق کشف و توسعه مسیرهای جدید اندیشه نظری و بازتاب آن، مشخص شده است. بهر حال واکنش کمتر رایج دیگر ارزیابی مجدد" چارچوب "یا گونه‌شناسی خود نظریه برنامه ریزی بوده است. برای مثال ایفتاچل (۱۹۸۹) معتقد بود که تجزیه نظریه نیاز به گونه‌شناسی جدیدی دارد زیرا این عمل به جای آنکه مسائل و تناقض های گذشته را روشن کرده باشد آنها را پیچیده تر کرده است.در نتیجه پایه تئوریکی برنامه ریزی کاربری اراضی هنوز فوق لعاده انتخابی، عمیقاً تفکیک شده و مبهم بوده و برای دانشجویان و مجریان سودمندی ناچیز دارد.(صفحه۲۳).تا اوایل دهه ۱۹۸۰ گونه شناسی مسلط نظریه برنامه ریزی از فالودی (۱۹۷۳) نشأت گرفته بود که رویکردی را بر پایه تمایز بین نظریه محتوایی و رویه ای ارائه داده بود. در گونه شناسی فالودی(۱۹۷۳)، روش ها یا ابزارها حیطه کاری برنامه ریزی و برنامه ریز به شمار می آمدند.درنتیجه نظریه برنامه ریزی تحت سلطه نظام ها و رویکردهای منطقی قرار گرفت که هر دو آنها فرایند را بالاتر از جوهره یا واقعیت برنامه ریزی قرار داده بودند. توماس (۱۹۸۲)، پاریس ۱۹۸۲ و ریدل(۱۹۸۷) این موضوع را مورد انتقاد قرار دادند. استدلال آنها این بود که رویکرد فالودی برنامه‌ریزی را غیرسیاسی و تکنیکی فرض کرده بود. با توجه به این انتقادها فالودی (۱۹۸۷) فقط این نکته را پذیرفت که انواع مختلفی از نظریه محتوایی وجود دارد اما آنچه مورد توجه اصلی برنامه ریزی است ، نظریه رویه ای یا دستورالعملی است. علیرغم انتقادهای مذکور، تمایز محتوایی ـ رویه ای به عنوان گونه شناسی رایجی برای دست یافتن بر نظریه برنامه ریزی و شناخت آن ، پابر جا باقی ماند (الکساندر، ۱۹۹۷). بخشی از این موضوع مدیون رابطه بین نظریه برنامه‌ریزی عقلایی و سیستمی و تسلط ادبیات علمی و تجربه برنامه ریزی بر آن بود (سندرکک ۱۹۹۸).سیطره مبنای محتوایی ـ رویه ای در نظریه و تجربه برنامه‌ریزی، تا اواخر دهه ۱۹۷۰ در اوج خود بود. اجماع نظر بعد از جنگ در اندیشه برنامه ریزی مانند بسیاری رشته های دیگر به موضع گیری‌های متعددی منجر شد (هیلی، ۱۲:۱۹۹۱).موضع گیری‌های متفاوتی در چند مطالعه (مثال فریدمن ۱۹۸۷، هیلی و دیگران، ۱۹۷۹ آندروود ۱۹۸۰) مطرح شد که یا تکمیل کننده گونه‌شناسی اصولی ـ رویه ای فالودی بود و یا مخالف آن به شمار می آمد. برای مثال به تصویر درآوردن موفقیت‌های تئوریکی در نظریه برنامه‌ریزی در دهه ۱۹۷۰ توسط هیلی و دیگران (۱۹۷۹)، که با استفاده از نظریه برنامه‌ریزی رویه ای انجام شد، موقعیت‌های جدید و نوظهوری را تعریف کرد (نمودار۱).به این ترتیب از این دیدگاه که نظریه برنامه‌ریزی روشی باید به سمت اهداف رفاه اجتماعی جهت گیری شود، (هیلی ودیگران ۷:۱۹۷۹)، برنامه‌ریزی اجتماعی و برنامه‌ریزی حمایتی را می توان توسعه نظریه برنامه‌ریزی رویه ای به شمار آورد.چشم انداز فزاینده ای که در تحول نظریه در مقابل گونه شناسی محتوایی ـ رویه ای به وقوع پیوست ، عمق شکاف ایجاد شده را از میان برداشت.زمینه‌های نظریه جدید یا دوباره کشف شده به شیوه‌های اساسی متعدد و به گونه‌ای برگشت ناپذیر، از مدرنیست گذشته و تمایز محتوایی ـ رویه ای که شکل دهنده آن بود، جداشد. در غیاب گونه‌شناسی گزینه‌ای که بتوان به کمک آن، این تحولات را تحلیل کرد، نظریه پردازان عموماً تمایز محتوایی ـ رویه ای را حفظ کردند. بعلاوه تحلیل ماهیت متحول نظریه برنامه‌ریزی نه می‌توانند چرایی این تجزیه برنامه‌ریزی را در برگیرد و نه اینکه کاملاً تحولات یا الزامات آن را بپذیرد.بهرحال بعضی نظریه ها تلاش کردند گونه شناسی ها یا چشم اندازهای جدیدی ارائه دهند. یکی از تلاشهای اولیه در این زمینه برای به حساب آوردن پلورالیسم فزون گرای نظریه و مرتبط کردن آن به چارچوبی برای شناخت، توسط هودسن ارائه شد (۱۹۷۹).هودسن (۱۹۷۹)، پنج رویکرد را تعریف کرد که بر پایه اندیشه برنامه ریزان ساخته می شود و آنان به عنوان صنعتگرهای ماهر از بین آنها مناسب ترین نظریه را با توجه به اوضاع پیرامونی انتخاب می‌کنند. رویکردهای مذکور عبارتند از :برنامه ریزی اجمالی(هم دید)[۵] ،برنامه ریزی اندك افزا[۶] ،برنامه ریزی بده–بستانی[۷]،برنامه ریزی حمایتی [۸]و برنامه ریزی بنیادی.[۹]هر یک از رویکردهای مذکور اگر به دست افراد ماهر بیفتد می تواند عملکرد عقلایی بی‌نظیری داشته باشد. اما امکان استفاده از هر نظریه همراه با نظریه

های دیگر نیز وجود دارد. در رویکرد دیگری که همزمان با رویکرد قبلی مطرح شد، نیجل تیلر (۱۹۸۰)، در تلاش برای دور شدن از تفکیک محتوایی – رویه ای فالودی و نیز اولویت هنجاری که او برای فرآیند به عنوان موضوع اصلی برنامه ریزی قائل بود، مفهوم جایگزینی را پیشنهاد داد.تیلور دو گانگی مطرح شده توسط فالودی را با دوگانگی دیگری جایگزین کرد که اختلاف بین نظریه های جامعه شناختی (مبتنی بر تجربه) و پرسش های فلسفی (مبتنی بر عقیده و هنجاری) را مورد تاکید قرار می داد. رویکرد تیلور توسط کوک(۱۹۸۳) توسعه پیدا کرد. کوک نیز معتقد بود که تفکیک محتوایی – رویه ای نادرست است. او سه نوع نظریه برنامه ریزی و روابط مکانی ارائه داد: نظریه های فرایند توسعه، نظریه های فرآیند برنامه ریزی و نظریه های دولت.یکی از تفصیلی ترین گونه‌شناسی‌های نظریه برنامه ریزی توسط جان فریدمن (۱۹۸۷) در کتاب برنامه ریزی در قلمرو عمومی ارائه شد که چهار سنت اندیشه برنامه ریزی را تعریف کرد: برنامه ریزی به عنوان تحلیل خط مشی،برنامه ریزی به عنوان یادگیری اجتماعی،برنامه ریزی به عنوان اصلاحات اجتماعی وبرنامه ریزی به عنوان بسیج اجتماعی. رویکرد فریدمن نوعی گسست نسبت به زمینه های قبلی به شمار می آید. چهار سنتی که او ذکر کرد در واقع جدا شدن از مفاهیم قبلی بوده و نشان دهنده توجه تفصیلی تر و شناخت بیشتر نسبت به دانش برنامه ریزی محسوب می شود.فریدمن با تاکید بیشتری روی پیشینه نظریه از کنار تمایز محتوایی ـ رویه ای گذشت. در واقع او به تکثرگرایی در نظریه برنامه ریزی از طریق افزودن به آن و نه ازطریق بررسی علت ظهور آن، پرداخت. از یک نظر می توان گفت که فریدمن با قرار دادن سنت‌های متفاوت نظریه و روابط متقابل آنها با یکدیگر در یک مقیاس زمانی(به صورتی طبیعی ")،نظریه را به مثابه پیشرفت "یا استنباط غایی ، راه اندازی کرد و به آن رسمیت بخشید.رویکردهای مورد اشاره منجر به تجزیه نظریه برنامه ریزی شدند و تلاش کردند که به جای استنباط کامل آنچه اتفاق افتاده است ،آن را نمایش دهند.اولین گونه‌شناسی واقعی که امکان استباط عمیق تری را فراهم آورد توسط ارن ایفتاچل (۱۹۸۹) ارایه شد. ایفتاچل گونه‌شناسی‌های گذشته را به دلایل زیر مورد انتقاد قرار داد:(۱)عدم توجه به محورهای رویه ای- محتوایی و توضیحی ـ دستورالعملی،(۲)بررسی غیردقیق بیشتر نظریه ها گویی که آنها توضیحات متفاوت پدیده ای مشترک هستند،(۳) عدم تعیین مرزهای روشن برای موضوع تحقیق برنامه ریزی.از دیدگاه فرااثبات گرایی می توانیم این نکته را نیز اضافه کنیم که رویکرد کلی در گونه‌شناسی‌های مختلف، به میزان زیادی مشابه بوده است. هر یک از آنها بر پایه دیدگاه غایی و پیشرو ضمنی یا آشکار از نظریه برنامه ریزی قرار داشت که موارد تشابه واختلاف اساسی بین سنت های مختلف را تعیین می کرد.در راستای تلاش برای بررسی این نکات، گونه شناسی ایفتاچل بر آن بود که نظریه برنامه‌ریزی را اطراف سه پرسش اساسی قالب بندی کند. مباحثه تحلیلی (برنامه ریزی شهری چیست؟)؛ مباحثه در مورد الگوی شهری (یک برنامه شهری خوب چیست؟) مباحثه روشی (فرایند برنامه ریزی خوب چیست؟) نمودار ۲. ایفتاچل (۱۹۸۹) ادعا کرد که این سه شکل نظریه کم و بیش همراه با یکدیگر توسعه یافته اند واز آنجا که در" سطوح مختلف فرآیندهای اجتماعی "عمل می کنند، اغلب تکمیل کننده به شمار می آیند (صفحه ۲۸).بدون توجه به انتقاد ایفتاچل که گونه شناسی های قبلی نتوانسته اند تمایز محتوایی ـ رویه ای را مطرح کنند، او تفسیر خود را کاملاً در چارچوب محتوایی ـ رویه ای قرار داد ... ".هنوز تفکیک دوگانه] محتوایی – رویه ای[مفید است زیرا اساساً الف) نظریه های روشی عمدتاً دستورالعملی هستند در حالیکه نظریه های تحلیلی تبیینی به شمار می آیند و ب) دو گونه مذکور اساساً به پدیده یکسانی مربوط نمی شوند (ایفتاچل ۲۹:۱۹۸۹). تمایز بین نظریه های اصولی و روشی با پذیرش این موضوع توسط فالودی (۱۹۸۷) و ایفتاچل تقویت شده است که هر دونظریه رویه ای ومحتوایی ، برای برنامه ریزی مورد نیاز هستند و هیچیک برتری خاصی بر دیگری ندارد.در اینجا گفتمان و پیشرفت در ارزیابی پلورالیسم فزاینده تئوریکی و الزامات آن در زمینه شناخت و طبقه بندی نظریه برنامه ریزی ، متوقف می شود.این موضوع با عنایت به انفجاری که در حیطه تفکرات نظری در قریب ۳۰ سال گذشته رویداده ، اعجاب انگیز است. می توان نتیجه گرفت که توسعه تئوریکی بیشتراز ذات شناخت در ابعاد وسیع ترآن، مورد توجه قرار گرفته است. بهر حال بخشی از

نبود انعکـاس وسـیع در این زمینه ،تـابعی از منبع و موتور توسـعه درنظریه اجتماعی است. پیشـرفت هایی که می توان آنها را به طور کلی فرا اثبـات گرا نامیـد.گردش کلی علوم اجتماعی به سوی چشم انـداز فرااثبات گرا (برت،۱۹۹۸) در تکـثر مواضع تئوریکی که امروزه بـا آن مواجه هستیم، سـهیم بوده است. عملاً ـ فرااثبات گرایی پاسـخی به رشـد این آگاهی بود که عقلانیت ابزاری مدرنیسم موجود در نظریه برنامه ریزی رویه ای و تسلط تمایز محتوایی ـ رویه ای، نتوانسته است به برنامه ریزان کمک کند که پیش بینی‌های بهتر یـا برنـامه هـای بهتری ارائه دهنـد. (هیلی ، ۱۹۹۷ و سـندر کوک ۱۹۹۸). از دیـدگاه نظری این موضـوع از کـار کـوهن، هسه و دیگران نشأت گرفت که در جسـتجوی کشف بنیانهای اثبات گرا در انـدیشه علمی و متـد بودنـدو عموماً در عوض آن بر چارچوب اجتماعی و تاریخی واقعیت و اندیشـیدن، تأکید می ورزند. فرااثبات گرا ها به جای تاکید بر دوگانگی نظریه رویه ای و محتوایی، بر بعد هنجاری‌تری تاکید می کنند که باعث ریزش این دوگانگی می شود. نظریه های محتوایی و رویه ای چون هر دو عناصـر دسـتور العملی و تحلیلی را عرضه می کننـد با هم یکی می شونـد. راه خنثی تئوریکی برای شـناخت نظریه وجود نـدارد . توانایی جداسازی واقعیت‌هـا و ارزش هـا که پـایه تمـایز بین مـاده (تحلیـل) و روش (فرآینـد) توسـط اثبات گراها ست، مردود شـناخته می شود. بیشتر پیشرفت های جاری درزمینه نظریه برنامه ریزی (مانند مشارکتی، نئوپراگماتیسم، پسامدرن) همچنین چشم اندازهای جدید در زمینه برنـامه‌ریزی ماننـد فمنیسم، از چشم انـداز فرااثبات گرا منشأ گرفته است.فرا اثبات گرایی در یک نتیجه گیری کلی، در مورد کفایت مباحث یا تعریف، بویژه از طریق نظریه اجتماعی پسامـدرن، تردیـد دارد. به این ترتیب می توان فهمید که چرا به طور کلی نسـبت به انعکاس چشم انـدازنظریه برنامه ریزی، تمایلی وجود نداشـته است. اما نمی توان یا نباید از این موضوع به عنوان دلیلی برای رد طبقه بندی به عنوان اساسی برای ذات شناخت، استفاده کرد. مساله، رد موضوع به صورت اصولی نیست بلکه مشکل، پیدا کردن راهی از میان راههای بسـیار است. ویژگی نامشخص بسیاری از جنبه های برنامه ریزی اجتماعی و برنامه ریزی فرااثبات گرا استدلال ایفتاچل در این زمینه را تضـعیف نمی کند که گونه شناسـی ها با طبقه بندی منظم مفاهیم مرتبط و سازماندهی موثرشـناخت که خود موجب تسـهیل در توسـعه نظری می شود ، برداشتهای غلط و ابهام آمیز را تصحیح می کنند. بهرحال من معتقدم که رویکرد ایفتاچل به این ترتیب تضـعیف می شود. بطورکلی دو دلیل برای این امر وجود دارد. نخست آنکه گونه شناسـی ایفتاچل براساس دیـدگاه خطی و پیشـرو توسـعه درنظریه برنـامه ریزی قرار دارد و باتشـکیل یـک مقیاس زمانی از ۱۹۰۰ تا ۱۹۸۰ در محور افقی، تکامـل مکتب‌هـای متفاوت نظریه را در رابطه با یکـدیگر دنبال می کنـد(نمودار۲). به تحلیـل وبری از پلورالیسم تکامل می یابـد و نهایتاً به نئوپلورالیزم تبـدیل می شود. چشم انـداز فرااثبات گرا، چنین دیدگاه غایی و نهایی را مساله ساز می داند . در حالیکه در سـطح خام و مجرد این ارتبـاط وجـود دارد، می تـوان چنین اسـتدلال کرد که این ارتبـاط دیگر جـوهره آنچه را که توسـعه روان تر (در زمـان) و غیر خطی نظریه به حساب می آید، در بر نمی گیرد. امروزه بیشتر اصل "برگزین و مخلوط کن "۱] یا التقاطی[در توسعه نظریه و تجربه برنامه ریزی مورد توجه است که برای ارتبـاط بـا موضوع زمان و فضا در یک حالت خطی و غیر خطی، مناسب‌تر به نظر می رسـد. شـیوه متمـایز کردن نظریـه هـا از یکـدیگر در رابطه بـا سه شـاخص فـوق ، مثـالی در این مـورد به شـمار می آیـد. برنـامه‌ریزی مشـارکتی، پراگماتیسم ونظریه برنامه ریزی پسامدرن همه به توسعه و تکامل نظریه ها و عقاید مختلف چیزی را مدیون هسـتند که می توان آن را در قـالب یـک مـدل خطی دنبال کرد. اما این موضوع دقیقاً چه پیامی دارد؟ اجازه بدهیـد بحث نسبی گرائی را در نظر بگیریم که تمـام سه مکتب تئـوریکی مورد نظر در مورد آن مطلبی مهم برای گفتن دارنـد . در حـالیکه فرااثبـاتگرایی اشـاره به نوعی از نسبی گرایی (تحمل و پذیرش ارزشها و عقاید مختلف تا آستانه عدم تمایل به داوری دیگران) دارد، تمام سه مکتب مذکور در این زمینه دارای موضع گیریهایی متفاوتی چه در درون و چه مابین خود هسـتند. نسبی گرایی از افلاطون به بعد مضـمون مورد توجه فلاسـفه بوده است و در دوره هـای مختلف هم عقایـد معتبر وهم عقایـد رقیب به صورتی متعـادل در مورد آن وجود داشـته است .افلاـطون ایـده مذکور را در قالب" اسـتدلال مخالف‌ها "ی خود اینگونه پیش برد که مفاهیم مانند زیبایی، فوق العاده نسبی هسـتند _اشـیاء یا

عقاید هرگز به صورتی مطلق یا غیر کیفی دارای ویژگی‌های مربوط به خود نیستند. از دیدگاه افلاطون دانش مطلق وجود داشت اما فقط در نظریه یا تجرید که هر دو از طریق خرد قابل دستیابی هستند. ارسطو به صورتی بنیادی با این موضوع مخالف بود و به جای آن اینگونه استدلال می کرد که چشم انداز عملی یا تجربی ماهیت حقیقی اشیاء را آشکار می کند. در این مباحثه بین نسبی گرایان و مطلق گرایان اگر بخواهیم چند نفر را بنامیم فلاسفه ای مانند دکارت، اسپینوزا، لایب نیتز، کانت ، لک، هیوم، هگل، راسل و ویتگنشتاین در گیر بوده اند.آنچه که قابل اهمیت است پیشرفت خطی یا تکامل نیست بلکه این نکته است که در زمان و مکانهای مختلف طی ۲۵۰۰ سال گذشته، مواضع اساسی به صورت همزمان به گونه‌ای قرار داشته اند که امروزه قرار دارند. بنابراین گونه شناسی ایفتاچل بیش از این چیزی نمی گوید که در دوره زمانی نسبتاً کوتاه ، مکاتب نظری مختلفی وجود داشته است. در حالی که در تعیین یک مکتب فکری مسلط ، زمان اهمیت دارد، ضرورتاً یا حتی معمولاً به پیشرفت در علوم اجتماعی مربوط نیست. (مثال: نظریه ها در جهت " تناسب بهتر " با واقعیت تکامل می یابند). بعضی از اشکال افراطی پسامدرن، برای مثال چشم انداز ارسطویی را در نظر بگیرید که به اختلافها ارج می نهد و در جهت آنها فعالیت می کند. در حالیکه نظریه پردازان مشارکتی ضمن آن که در جستجوی دستیابی به اجماع نظر بر اساس گفتمان بین الاذهانی هستند، اختلاف هستی شناختی را می پذیرند . انتقادی که از دیدگاه فرااثبات گرا بر گونه شناسی ایفتاچل وارد است، در رابطه با موضوع فضا است. نظریه ها و عقاید مختلف را می توان بر حسب زمان به صورت خطی یا غیر خطی تنظیم کرد. بعد فضایی موجود به توضیح این موضوع کمک می کند که چرا این عقاید در زمانهای مختلف و در مکانهای مختلف مورد تاکید و یا عدم تاکید قرار گرفتند. برای مثال چشم انداز های نظام اقتصاد سیاسی که از آدام اسمیت و کارل مارکس در انگلستان به سرعت در حال صنعتی شدن، نشأت گرفت. این چشم اندازها به اشکال تغییر یافته ای در عکس العمل به شورش‌های اجتماعی در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، در پاریس مجدداً ظهور یافت. برنامه ریزی حمایتی در ایالات متحده امریکا در زمانی مطرح شد که پرسش در مورد عاقلانه بودن سیاست‌های دولت از جمله در مورد جنگ ویتنام تازه شروع شده بود.فلسفه بنیادی عملگرایی بادیدگاه حمایتی، مفهومی خاص آمریکای شمالی بود که بر پایه اصول دوگانه لیبرالیسم اقتصادی و فردی قرار دارد. نکته اصلی آن است که چشم انداز دو بعدی که بر زمان با مفهومی خطی تاکید دارد، در مورد ریشه، تحول یا کاربرد نظریه در چارچوبهای متفاوت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی چیز زیادی به ما نمی‌گوید. آیا برنامه‌ریزی حمایتی در اسکاتلند و سان فرانسیسکو یک معنی دارند؟ کلید گم شده فضا و رابطه آن با چارچوبهای متغیر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است.دومین دلیلی که در مورد مفید نبودن رویکرد ایفتاچل به عنوان یک گونه شناسی می توان ارائه داد، به طبقه‌بندیهای او در نظریه برنامه‌ریزی مربوط می شود. طبقه بندی سه گانه ایفتاچل که قبلاً مطرح شد به نوبه خود بر پایه تمایز بین رویه و محتوی مطرح شده در نظریه فالودی برمی‌گردد. این تمایز همانگونه که قبلاً اشاره کردم مورد انتقاد گسترده قرار گرفته است. در رابطه با گونه شناسی برنامه ریزی، من اعتقاد دارم که مساله مهم دیگری وجود دارد: به چه میزان ما می توانیم (اگر بتوانیم)، نظریه برنامه ریزی را از نظریه در برنامه ریزی تفکیک کنیم. ثابت کردن فرضیه‌ها این پرسش را از اذهان دور کرده است که نظریه ها به چه میزان کم و بیش هنجاری هستند (مثال آمیختگی با ارزش‌ها و قرار داشتن درون چارچوب اجتماعی و تاریخی) چشم انداز فرااثبات گرا چنین استدلال می‌کند که تفکیک رویه ای- محتوایی تفکیک نادرستی است. در قالب تمام مکتب‌های نظری موجود جدا کردن محتوی از رویه امکان ناپذیر است. برای مثال نظریه برنامه‌ریزی پسامدرن از صغری و کبری چیدن درمورد عدم تناسب بین زبان‌های خصوصی و همچنین ایده اجماع به مثابه" ترور "شروع می کند. هردو هنجاری هستند اما به راحتی می توانند هرنوع روش یا رویکرد به برنامه ریزی را تحت تاثیر قرار دهند. (اگر چه می توان استدلال کرد که فرااثبات گرایی به طورکلی مانع از برنامه ریزی می شود- به آلمندینگر، ۲۰۰۱ مراجعه کنید).آیا نپذیرفتن تمایز رویه ای- محتوایی، منجر به کنارگذاشتن گونه‌شناسی‌ها می‌شود؟ در چنین شناخت چارچوبه داری از نظریه برنامه ریزی آیا امکان دارد که چشم اندازی حساس از نظر فضایی و خطی یا

غیرخطی موقت ترسیم کرد؟ من معتقدم که چشم انداز فرااثبات گرا نه فقط انتقاد شدیدی بر گونه‌شناسی‌های جاری برنامه‌ریزی دارد، بلکه می تواند پایه گونه شناسی جایگزینی را فراهم آورد. در ادامه این مقاله تلاش من معطوف به پاسخ دادن به این نکته خواهد بود که چرا دراندیشه نظری با انفجار روبه رو بوده ایم. در همین زمینه سعی خواهم کرد که شناخت یا گونه شناسی جدیدی از برنامه ریزی ارائه دهم که به استنباط موضوع کمک کند.در قالب این شناخت ، تمایز بین نظریه برنامه ریزی محتوایی و رویه ای رد می شود و شناختی اجتماعی تر ودارای وابستگی تاریخی، جای آن را می گیرد.فرا اثبات گرایی و برنامه ریزیدر حدود دو دهه گذشته نظریه برنامه ریزی تحت سلطه نظریه های پسا مدرن، فراساختارگرا و فرااثبات گرا قرار داشته است. در واقع این موضوع بخشی از تغییرجهت وسیع تری است که در زمینه شناخت و حساسیت ها در نظریه اجتماعی و فلسفه علم در شاخه‌های مختلف رخ داده است. قابل توجه ترین آنها چالش های فلاسفه علوم طبیعی مانند کوهن، هسه، فیرابند، پسامدرن‌ها و فراساختارگراها مانند لیوتارد، فوکوو بودریلا و نظریه پردازان انتقادی مانند هابرماس، آدرنو و هورکهایمر است. این تحولات مستلزم رد منطق اثبات گرا و به طور کلی اساس دانش علمی بود که به دنبال" کشف قوانین متدولوژیکی عام یا اشکالی از استنتاج یکسان در تمام علوم طبیعی و اجتماعی است . ("بوهمن، ۱۹۹۹: ۱۷-۱۶")فرا اثبات گرا "به معرفت شناسی ویژه به عنوان راهنمایی کامل در فلسفه علم، اعتقادی ندارد و منطق این ایده و همچنین آن تمایزهای – هرمنوتیک یا اثبات گرای –مبتنی بر آن را به چالش می‌کشد (بوهمن، ۱۹۹۱: ۱۷) .به جای آن، با تفکیک معنی برتر (لیوتارد)، ذهنیت قیاسی (فوکو)، نقش نفوذ فرهنگی در نظم دهی جامعه (بودریلا) و ادراک جدیدی از نقش مخرب قدرت به عنوان شکلی از کنترل جامعه (فوکو) ، روبه رو هستیم. ویژگیهای فرااثبات گرایی و موارد مورد تاکید آن به شرح زیر است:· عدم پذیرش شناخت و متدولوژیهای اثبات گراها (شامل طبیعت گرایی) و پذیرش رویکردهایی که نظریه ها و دیسیپلین‌ها را در چارچوب اجتماعی و تاریخی بزرگتری قرار می دهد.· استفاده از سنجه هنجاری برای تصمیم گیری ما بین نظریه های های رقیب· حضور فراگیر واریانس در تبیین و نظریه· شناخت افراد به عنوان عناصر خود تفسیر و خودمختار (بوهمن و دیگران ۱۹۹۱، هکینگ ۱۹۸۳، هسه ۱۹۸۰)به این ترتیب جنبه های مختلف نظریه برنامه ریزی شناخت های جدید را در بر گرفت و در مسیرهای متنوع و مختلفی توسعه داد. از آنجا که برنامه ریزان و نظریه پردازان تلاش کردند با ایده واقعیت به عنوان یک سازه اجتماعی برخورد کنند، تکه تکه شدن نظریه برنامه ریزی، تبعات متعددی به دنبال داشت. آشکارترین نتیجه آن مسأله دار شدن خود ایده نظریه بود. دیدگاه سنتی برنامه ریزی آن را مبتنی بر... " خنثی بودن مشاهده و معین بودن تجربه ، زبان بدون ابهام ایده آل و استقلال داده ها از تعبیر تئوریکی ، اعتقاد به جهانی بودن شرایط شناخت و شاخص انتخاب نظریه، (بوهمن۱۹۹۱ : ۲)می شناخت . به جای آن ما با تشخیص فرااثبات گرایی از تعیین ناپذیری، قیاس ناپذیری، واریانس، تنوع، پیچیدگی و عمدی بودن در بعضی مسیرهای توسعه تئوریکی رو به رو هستیم. مسیرهایی که ایده برنامه‌ریزی را مورد سؤال قرار می دهد. رویکرد فرااثبات گرا، مستلزم تغییر جهت از استدلال علّی به عنوان پایه برنامه سازی به معانی کشف و تصدیق است" (مور- میل روی، ۱۹۹۱: ۱۸۲). برای برنامه‌ریزانی که با دشواریهای بکارگیری متدولوژی‌های اثبات گرا یا علّی در شرایط دنیای واقع آشنا بودند بسیاری از این ایده‌ها جدید به شمار نمی آمدند. بهر صورت برای نظریه پردازان برنامه ریزی، دوران فرااثبات گرایی با عدم اطمینان و واپس نگری مشخص شده است که به ظهور و ظهور مجدد رویکردهای متنوعی از جمله برنامه‌ریزی مشارکتی، نئوپراگماتیسم و پسامدرن و همچنین تغییر تعابیر شامل هرمنوتیک و فمینیسم منجر شده است. همراه با این تحولات نظریه های مبتنی بر دیدگاههای اثبات گراها مانند نظام ها و برنامه ریزی منطقی یا به طور کلی رد شده اند یا جهت گیری دوباره ای پیدا کرده اند. چشم انداز فرااثبات گرا ها در زمینه برنامه ریزی، پایه تئوریک و توانایی جدا ساختن ارزش ها و حقایق را در قالب چشم اندازاثبات گرا، مورد پرسش قرار می دهد. آنچه به عنوان ارزش ها و حقایق شناخته می شوند خود نامعین هستند و به تعبیر شخصی بستگی دارد که آنها را تعریف می کند.باتکه تکه شدن نظریه به اشکال متنوعی که مسیرهای اثبات گرا و فراتجربی و مسیرهای

متعدد درون آن مکاتب را منعکس می کند، واژه‌ی" نظریه "دارای بار منفی شده است. بعضـی از آثار معاصـر کلاً ازکاربرد واژه" نظریه "اجتناب می کنند:هر رشـته از تلاشـهای بشری،تاریخ عقاید و تجارب و نیزسنت مباحثات خود را دارد.که به صورت انبانی از تجربه ،رازها،اسـتعارات و اسـتدلالها، در اختیار کسانی قرار می گیرد که یا از طریق آنچه انجام می دهنـد و یا از طریق تأثیر گذاری برآن ،در توسـعه آن رشته مشارکت دارند.این" انبان "فراهم کننده توصیه ها، مثلها،دستورالعملها و تکنیکها برای شناخت و اقدام و نیز منبع الهام برای بازی با عقایـد و توسـعه آن است.(هیلی،۱۹۹۷ :۷)بهرحـال اختلافات موجود بین ایـده های اثبات گرا و فرااثبات گرا در برنـامه ریزی تنهـا آن نیست که واژه "نظریه "به کـار برده نشـود. این چشم انـدازکه" بـاز "و تفسیری است، بـا شـناختهای "مستقیم وجهت دار "تر در رویکردهـای دیگر، تضاد شدیـدی دارد.اثبات گرا ها برنامه ریزان را کارشـناسان تکنیکی به شـمار می آوردند:یکی از قویترین استدلالهای ارائه شده در این زمینه که مسئولیت اولیه برنامه ریزان تدوین اهداف است... ازاین فرضیه سنتی ریشه گرفته است که آنهـا در مورد آنچه توصـیه می کننـد بیش از مشتریانشـان]مردم[، می داننـد.(چـدویک،۱۹۷۱ :۱۲۱)به تصور فرااثبـات گراهـا برنـامه ریزان مشاوران خطا پـذیری هسـتند که ماننـد هر کس دیگر در دنیای پیچیـده ای عمل می کننـد که پاسخ] مشـخص[وجود نـدارد بلکه گزینه‌های متنوع و نامعین وجود دارد. در چارچوب برنامه ریزی فرااثبات گرا به جای توسل به مدارک عینی یا واقعیت، بر زبان و معنی سازی از طریق زبان تاکید می شود. برای مثال فیشر و فارستر (۱۹۹۳) این ادراک جدید و رابطه آن بـا برنـامه ریزی را" گردش زبانی["۱۰] در فلسـفه قرن بیستم، می‌نامنـد.درشـناخت فرااثبات گرایی مشـخصه برنامه ریزی، تکه تکه شـدن، کلی نگری، ذهنی بـودن و تفسیری بودن است. نظریه پردازان مختلف تلاش کرده انـد که به این پرسـش هـا به شیوه هـای مختلفی بپردازنـد که از مواضع نظری و فلسـفی دیگر گرفته شـده است. مثلاً نظریه انتقادی برای برنامه ریزی فرااثبات گرایی پایه ای مرسوم بوده است. زیرا بسیاری از احکام را می پذیرد اما از نسبیت مربوط به بعضی رویکردهای پسامدرن اجتناب می کند. بر اساس فرااثبات گرایی چه شناختی می توان از نظریه برنامه ریزی ارائه داد ؟ دو راه به روی ما باز است. اولین راه که به نظر می رسد آن را دنبـال کرده ایم، صـرفاً برتوسـعه نظریه متمرکز است و سـعی نمی کنـد که با دورشـدن از آن، تصویری کل نگر از نظریه به دسـت دهد. اما در راه دوم که اکنون به آن پرداخته می شود، تلاش به عمل می آید که گونه شناسـی نظریه برنامه ریزی فرااثبات گرا ارائه شود. به سوی گونه شناسـی نظریه برنـامه ریزی فرااثبات گراگونه شناسـی نظریه برنامه ریزی در چشم انـداز فرااثبات گرا چه معنایی دارد؟ شـیوه هـای مختلفی برای تفسیر چنیـن رویکرد وسـیعی وجـود دارد. امـا من تعبیر فرااثبـات گرایی را پیشـنهاد می کنم که بر تعـدادی از اصول تاکیـد می ورزد.· تمام تئوریها به میزانی کم یا بیش هنجاری هسـتند، یعنی با ارزش ها آمیخته اند و در قالب اجتماعی و تاریخی مشخصـی واقع شـده اند.· با توجه به چارچوب اجتماعی و تاریخی، کاربرد یا اسـتفاده ازنظریه نمی تواند از قواعـد یا اصولی که نظریه از آن مشـتق شـده است یعنی از شـناختی تجریـدی تر به دست آیـد. بنابراین،· نظریه از طریق فضا و زمان منتقل می‌شود و بدینوسـیله امکان تدوین، تفسیر و کاربرد افتراقی آنها، فراهم می شود.· اگر نظریه ها هنجاری ، بر حسب زمـان و مکان متغیر و از طریق واسـطه‌های اجتماعی و تاریخی (که برنامه ریزی یکی از آنهاست) چارچوبه دار باشـند،پس می توان گفت که تمایزی بین محتوا و رویه وجود نـدارد. بلکه رابطه ای تکراری و پیچیـده بین عقاید و عمل برقرار است.در سایه این قواعد راهی که برای گونه شناسـی برنـامه ریزی فرااثبـات گرا وجود دارد،آن است که به جـای تمـایز محتوایی – رویه ای، برتأثیر گـذاری برنظریه تاکیـد نمایـد.تعیین وپیگیری تـأثیرات واین موضوع که چگونه نظریه ها منتقل می شونـد، واسـطه قرار می گیرنـد وبه شـیوه خطی و غیرخطی و در چارچوبهـای مختلف زمانی و مکانی به کار گرفته می شونـد ،هم چرایی تجربه تفکیک نظریه ها و هم قیاس ناپذیری بعضـی از آنها را در دو دهه گذشـته تبیین می کند. در مفهوم تأثیرات، به طور ضمنی این عقیده وجود دارد که برنامه‌ریزی مباحثـات و عقایـد مربوط به رشـته‌های مختلف را به کـار می گیرد. همچنین تمایز بین انواع مختلف نظریه و کاربرد آنها در مفهوم تـأثیرات ملحوظ است.منظور این نیست که تقسـیم بنـدی محتوایی- رویه ای را دوبـاره واین بـار از در عقب وارد کنیم، بلکه هـدف

تشخیص این موضوع است که بعضی نظریه ها به شیوه‌های متفاوت در برنامه‌ریزی به‌کار گرفته می شوند. همچنین هیچیک مخالف این اصل فرااثبات گرایی نیست که تمام نظریه ها به میزانی کم یا بیش هنجاری هستند. چارچوبهای مفهومی یا چشم اندازها مانند تدوین نظریه ، ممکن است هنجاری باشند اما مثلاً در مقایسه با نظریه های شبکه های سیاستگذاری، مشارکت کیفی متفاوتی در نظریه برنامه‌ریزی داشته باشند. بنابراین می توان نظریه را تهیه شده و بکار گرفته شده از شیوه‌های مختلف در نظر آورد. در واقع همان چیزی که در عمل اتفاق می‌افتد (گرانت،۱۹۹۴). برنامه ریزی مشارکتی هیلی(۱۹۹۷) از نظریه انتقادی،نظریه ساختاری و همچنین عناصری از روانشناسی ادراکی استفاده می کند.نظریه انتقادی بر پایه اصول هرمنوتیک و عناصر اقتصاد سیاسی بنیاد گذاشته شده است، در حالیکه ساختاریابی بر اساس مجموعه‌ای از نظریه ها و عقاید بدست آمده از منابع متنوع، پایه ریزی شده است. تعبیر هیلی با تعبیر فارستر (۱۹۹۹،۱۹۸۹) و دیگران که به جایگاه مشارکتی یا مبادله ای چسبیده‌اند، متفاوت است.بنابراین رویکرد من بر پایه این اصول قرار گرفته است و از دو عقب‌گرد گونه شناختی مربوط به ایفتاچل که قبلاً تعریف شد، اجتناب می کند. این رویکرد بر پایه دیدگاه خطی یا غایی از زمان و تحول تئوریکی قرار داده نشده است. همچنین این رویکرد از تفکیک نادرست محتوایی- رویه ای پرهیز دارد. در لیست پایین صفحه، ۵ طبقه‌بندی وسیع از نظریه ارایه داده ام که برای کمک به تعریف و ترسیم نظریه در برنامه ریزی از چشم انداز پسامدرن، چارچوب گونه شناسی ارائه می دهد. (نمودار ۳)· نظریه چارچوب دهنده.[۱۱] با بهره گیری از اشکال متعدد و متنوع نظریه و در تلاش برای اشغال فضای مشابه معنایی ، مانند مفاهیم پارادایم، الگو و آمیزه مفهومی (الکساندر و فالودی، ۱۹۹۶: ۱۳)،می توان گفت که نظریه های چارچوب دهنده، مشابه شناخت شناسیها یا گفتمان هستند. آنها دیدگاههایی جهانی اند — بسیار مشابه با پارادایم کوهن- که توجه و سوگیری به موضوعات و بویژه سایر انواع نظریه ها را شکل می دهند. بنابراین هر دو مدرنیته و پسامدرنیته را می‌توان نظریه های شکل دهنده به شمار آورد. در حالیکه بعضی همپوشیها بویژه بین آنچه مدرنیته انعکاسی(بک و دیگران، ۱۹۹۴) نام گرفته است و پسامدرنیته، وجود دارد. هردو دیدگاههای جهانی شناخته شده ای هستند که از نظریه ها یا چشم اندازهای مختلف جهانی استفاده می کنند. بنابراین نظریه چارچوب دهنده در واسطه قراردادن یا تصفیه نظریه برونزا، نظریه اجتماعی و شناخت اجتماعی علمی فلسفی، نقش محوری دارد (طبقه‌بندیهای زیر را ملاحظه کنید).نظریه برونزا[۱۲] برنامه ریزان همواره نظریه های مختلفی را مورد استفاده قرار داده اند که در حالیکه اختصاصاً مربوط به برنامه ریزی نیستند،اما با فضا، فرآیندهای سیاستگذاری یانظام اداره مردمی امور ، رابطه داشته اند. از میان نظریه های برونزا، می توان نظریه های دموکراسی، روانشناسی ادراکی، نظریه رژیم حکومتی وکنترل، نظریه اجرایی، روابط مرکزی- محلی، ناسیونالیسم و سایر سازه‌های تئوریکی سطح میانه را نام برد. بعضی از این نظریه ها مانند نظریه مکان مرکزی در مقاطعی از زمان به صورت نظریه برنامه‌ریزی درونزا توسعه پیدا کرده اند، در حالیکه بقیه مانند نظریه رژیم حکومتی و نظریه کنترل، در" متن "باقی مانده‌اند و در مورد برنامه‌ریزی و مکان شناخت به دست می‌دهند. نظریه های برونزا استنباط تئوریکی کلی یا عمومی از جامعه ارائه نمی دهند بلکه به جای آن روی عنصر ویژه ای از جامعه مثلاً۔رابطه بین پدیده ای قابل مشاهده مانند کاربرد ماشین و کاهش تعداد مراکز شهری، متمرکز می شوند. بنابراین به طور کلی این نظریه ها در مقایسه بانظریه های اجتماعی بیشتر مبتنی بر تجربه بوده و آزمون پذیر هستند.· نظریه اجتماعی[۱۳]نظریه اجتماعی از جامعه شناسی و بر اساس مجموعه ای از عکس العملها و شناخت‌های مستقل اما مرتبط از جامعه، ریشه گرفته است.نظریه اجتماعی دو طبقه بندی وسیع دارد: رویکرد "بالا- پایین "ساختارگراها (برای مثال ساختار گرایی، کارکرد گرایی، مارکسیسم) که نیروهای ساختار دهنده بر افراد را بررسی می‌کنند و ادراک تفسیری‌تر" پایین- بالا ("برای مثال تعامل‌گرایی سمبلیک، متدولوژی نژاد شناسی، پدیدار شناسی) که ماهیت پاسخگویی افراد و توانایی انتخاب کردنشان را مورد تأکید قرار می دهد. در سالهای اخیر طبقه سومی اضافه شده است که بدنبال

غلبه بر دوگانگی رویکردهای ساختاری و عمومی نظریه ساختاریابی گیدنز و نظریه انتقادی هابرماس از طریق تئوریزه کردن روابط مابین آنهاست. نظریه اجتماعی در نظریه برنامه‌ریزی درونزا بسیار تأثیرگذار بوده است. اخیراً چهار حوزه در این زمینه تأثیر ویژه داشته اند: نظریه انتقادی، نظریه انتخاب عقلایی، باستان شناسی و نسب شناسی فوکو و نظریه ساختار یابی. جدا از نظریه انتخاب عقلایی، می توان گفت که بر چرخش تفسیری‌تر در نظریه اجتماعی و نظریه برنامه ریزی درونزا، تاکید وجود داشته است. برای مثال نظریه برنامه‌ریزی پسامدرن (مثال سندرکک،۱۹۹۸)، برنامه ریزی مشارکتی (مثال هیلی،۱۹۹۷)، نئوپراگماتیسم (مثال، هج، ۱۹۹۶،۱۹۹۵).· شناخت اجتماعی علمی فلسفی[۱۴]این موضوع تحت طبقه بندیهای وسیع مانند، اثبات گرایی، ابطال پذیری، رئالیسم، ایده آلیسم و مانند آن قرار می گیرد. فلسفه علمی اجتماعی به صورت دقیقی، متمایز از نظریه اجتماعی است و به شناخت جداگانه ای نیاز دارد. تمام نظریه های اجتماعی براساس استدلال‌های فلسفی تعدادی فرضیه ارائه می دهند. این شناخت ها به گونه هایی به فرضیه های اجتماعی پیوند خورده اند.مثلاً در این رابطه که مبتنی بر شناخت رئالیستی از برتری و ماهیت باز واقعیت (مثال: ساختاریابی) قرار داشته باشند یا به سیستم بسته‌تری از واقعیت (مثال: تئوری انتخاب عمومی) متکی باشند. متعاقباً استنباط و چشم انداز فلسفی در زمینه علوم اجتماعی، می‌تواند اساس نظریه اجتماعی را آشکار کند. این کار دو فایده دارد. اول آنکه در سطح ظاهر، بعضی جنبه های نظریه اجتماعی خیلی مشابه به نظر می رسند و صاحبنظران هر یک ممکن است با هم مجادله کنند یا در مورد جنبه هایی استدلال نمایند که ارتباط کمی با موضوع دارد. مثال در این زمینه شناخت رابطه بین ساختار و کارگزاری در نظریه برنامه ریزی مشارکتی است. چشم انداز گیدنزو باسکار به قدری شبیه است که یکسان به نظر می رسد. بهرحال وضعیت‌های متفاوتی که هریک به خود می‌گیرد برای شناخت رابطه بین برنامه‌ریز و ساختاری که برنامه ریز درون آن کار می کند، الزامات مهم و دقیقی دارد.· نظریه برنامه ریزی درونزا[۱۵]از تمام مطالب گفته شده نوع خاصی از تئوریزه کردن بوجود می آید که ویژه برنامه ریزی است. بیشتر کتابهای موجود در زمینه نظریه برنامه ریزی، فهرستی از چشم اندازهای متفاوت از جمله تردیدهای معمول نظریه مارکسیسم، نئولیبرال، حمایتی، نظام ها، جامعیت عقلایی، طراحی، مشارکتی و نئوپراگماتیک ارایه می‌دهند. این موارد مکاتب نظریه برنامه ریزی هستند که به طرق مختلف از چهار شکل نظریه مطرح شده فوق، استفاده می‌کنند. برای مثال، نظریه برنامه ریزی نئولیبرال از شناخت فلسفی سیستمهای بسته، چشم اندازاثبات گرا در مورد طبیعت گرایی، مفهوم لاکین در مورد اندیشه تهی از ساختار قبلی انسان ، نظریه انتخاب منطقی در مورد به حداکثر رساندن مطلوبیت فردی و شناخت انسانها به عنوان افرادی ساخته شده است که از طریق اقدام جمعی جامعه را بوجود می آورند. اما در چشم انداز فراتجربی، نظریه درونزا را نمی‌توان به سادگی از ترکیب انواع دیگر شناخت تئوریکی به دست آورد. فضا، زمان، چارچوب نهادی و دولتی و سایر تأثیرات مهم نیز در تدوین نظریه درونزا نقش مهمی بازی می‌کنند. این مطلب بدان معنی است که برای مثال نظریه برنامه ریزی نئولیبرال نه تنها آمیزه‌ای از شناخت‌های مختلف است بلکه از طریق نظامات نهادی و مکانی جاری وسیله قرار گرفته است. یعنی به گونه ای تغییر یافته است که نه فقط مناسب با شرایط دولت بریتانیا باشد، بلکه با نظامات برنامه ریزی این کشور نیز تناسب داشته باشد.این گونه شناسی در زمینه دورنمای جاری نظریه برنامه ریزی شامل نقش انواع مختلف نظریه در ساخت، تعبیر و استفاده از نظریه برنامه ریزی درونزا، بعضی شناختهای کلیدی را به دست می دهد. بهرحال در میدان شلوغ نظریه، گونه شناسی فقط چارچوبی برای شناخت بیشتر مواضع فردی در مقابل نظریه برنامه ریزی است، که از طریق شجره نامه نظریه روشن خواهد شد. امید است که ذکر یک مثال این موضوع را روشن کند.صحبت از نظریه برنامه ریزی پسامدرن یا نظریه برنامه ریزی مشارکتی، مواضع متعدد موجود در انتخاب و تفسیر نظریه و انتقال زمانی و مکانی آنها را پنهان نگاه می دارد.بنابراین اگرچه رویکرد فارستر و هیلی نسبت به آنچه اولی نظریه ارتباطی[۱۶] و دومی نظریه مشارکتی[۱۷] می نامدکاملاً متفاوت است، اما هر دو به نظریه چارچوب‌دهنده متعلق هستند. در حالی که هر دو از نظریه های ارتباطی هابرماس استفاده می کنند، فارستر با پراگماتیسم و هیلی با ساختاریابی[۱۸] گیدنز، آنرا کامل می‌کند. هر دو

رویکرد به روشنی متأثر از زمان و مکان است. تئوری ارتباطی فارستر با آگاهی از برنامه ریزی ایالات متحده (به سبب تأکیدش بر پراگماتیسم ررتی) که هم از دیدگاه نهادی و هم فرآیند ها و نتایج، متنوع تر و ملایم تر است ،توسعه یافته است.از اینزو تعبیر هیلی به دلیل توجه آن به ساختار یابی، گرایش بسیار بیشتری به بریتانیا دارد. زیرا براساس آن فرآیند ها و نهادهای یکدست و منسجم به ساختار دستاوردها و نتایج کمک می کند.گونه شناسی مورد نظر نه تنها نسب شناسی بین نظریه های مشابه را ترویج و تسهیل می کند، بلکه چارچوبی برای کشف تفاوتها و تشابهای موجود بین نظریه های مختلف برنامه ریزی درونزا ، فراهم می آورد.

نمودار ۴ روابط مابین سه شکل نظریه برنامه ریزی درونزا – ارتباطی (فارستر، ۱۹۸۹)، مشارکتی (هیلی،۱۹۹۷) و پسامدرن (آلمند ینگر، ۲۰۰۱) را شرح می دهد. نمودار مذکور به دنبال ارائه رابطه بین مواضع سه گانه نظریه های مذکور است. اما از طریق روی هم انداختن نظریه های مختلف مانند واقع گرایی انتقادی و نسبی گرایی، روابط متقابل وانطباق بین مواضع تئوریکی مختلف را نشان می دهد.به دنبال گونه شناسی ارائه شده قبلی، نظریه قالب دهنده این سه تفسیر، تأثیر پذیری نظریه اجتماعی، فلسفه اجتماعی علمی و نظریه برونزا از زمان و مکان را برای تشکیل نظریه برنامه ریزی درونزا مشخص می کند. در مورد فارستر و هیلی، چارچوب انعکاسی مدرنیستی آنها بر هستی شناسی واقع گرا دلالت دارد.فرانوگرایی،هستی شناسی واقع گرا را رد می کند. یعنی این معنا را که آنچه ما تجربه یا مشاهده می کنیم، نماینده واقعیتی نهایی است. چنین واقعیتی وجود ندارد و آنچه که برای ما باقی مانده است آمیزه ای از " بازیهای زبانی ، "عقیده شخصی و نهایتاً ایدئولوژی قیاس‌ناپذیر است. آلمندینگر این مطلب را نفی می کند و به جای آن واقع گرایی انتقادی و استدلال آن را می پذیرد که نظریه پسامدرن موضوعی معرفت شناسانه را با موضوعی هستی شناسانه اشتباه گرفته است.در رابطه با نظریه اجتماعی نیز سه موضوع مشخص و البته مرتبط وجود دارد ترکیب ساختار یابی هیلی و عقلانیت ارتباطی هابرماس، ترکیب پراگماتیسم و عقلانیت ارتباطی فارستر، و نظریه پسامدرن و انتقادی آلمندینگر. دست آخر آن که مابین نظریه برونزای هر سه ، به میزان زیادی تداخل وجود دارد. قبلاً۔ در مورد این مطلب صحبت کرده ام که چگونه مواضع نظریه مشارکتی و ارتباطی در ظرف زمان و مکان انتقال پیداکرده است.در رابطه با گونه شناسی فرااثبات گرایی مورد نظر ، دو پرسش مهم مطرح می‌شود. اولین پرسش آن است که چگونه این گونه شناسی فرااثبات گرایی بر دشواریهای موجود در رابطه با گونه شناسی های دیگر غلبه می کند؟ من در رابطه با گونه شناسی ایفتاچل از چشم انداز پسامدرن دو مسأله کلی را تعیین کرده‌ام- ریشه داشتن در دیدگاهی خطی و پیشرو از نظریه و استفاده ای که از تفکیک محتوایی – رویه ای به عمل آورده است. قبلًا در سطور بالا ذکر شد که چگونه تمرکز بر تأثیرات به جای نگاهی خطی و پیشرو، اثرات متعدد بر نظریه برنامه ریزی، منحصر به فرد بودن توازن یا تفسیر مرتبط به تئوریهای مختلف و واریانس فضایی و زمانی آنها را مورد تأکید قرار می دهد. همچنین گفتمان مربوط به تمایز بین محتواو دستورالعمل را با ترکیب آنها به منظور دستیابی به یک کلیت واحد، نادیده می‌گیرد.دومین پرسش آن است که آیا گونه شناسی مذکور می تواند پاسخگوی کارکردهای ارائه شده قبلی توسط تیریاکیان باشد؟مسأله ای که در رابطه با شناخت تیریاکیان (۱۹۶۸) از گونه شناسی‌ها وجود دارد، آن است که شناخت او درچارچوب مفهوم اثبات گرایی از نظریه قرار داشت. ادعاهایی بر این مبنا که گونه شناسی می تواند "ویژگیهای برجسته " را توصیف کند، ممکن است زمانی که مثلاً نظام ها و نظریه های مکاتب اقتصادی سیاسی مقایسه و مقابله می شوند، قابل قبولتر باشند تا زمانی که تئوریهایی را مقایسه می کنیم که رویکردی وسیعاً تفسیری را دنبال می کنند وتفاوت آنها در اصل نیست بلکه در تأکیدی است که بر برخی مطالب داشته اند. علاوه برآن اغلب اختلافات مهم اما نامحسوس در داخل مکاتب نظری وجود دارد که گونه شناسی باید آن را شناسایی کند اما روشن کردن آن می تواند دشوار باشد. مثلاً۔ نظریه برنامه ریزی پسامدرن برچسبی است که بسیاری از مواضع را پنهان می‌کند. پرسش مربوط به اختلاف، برداشت های متعدد را از یکدیگر جدا می کند. لیوتارد ۱۹۸۴، به درستی، تفاوت و تنوع را به عنوان ویژگی تعیین کننده پسامدرنیسم مورد تاکید قرار داد. او این موضوع را لمس کردکه هر دواین ویژگی به قدری مهم هستند که

حتی زمانی که ضرورتاً وجود ندارند، باید بوجود آیند. هر نوع اجماع نظر در این زمینه به مثابه ترور به نظر می آمد. نظریه پردازان برنامه ریزی پسا مدرن برداشتهای متفاوتی نسبت به این موضوع دارند. سوجا(۱۹۹۷) به طور کلی از لیوتارد پیروی می کند درحالی که آلمندینگر (۲۰۰۱) معتقد است که تنوع ممکن است ترجیع بند پسامدرن باشد، اما پسامدرن اگر بخواهد معنایی داشته باشد باید همگنی و مدرنیته را نیز دربر گیرد. پرسش این است که نقشه نظریه های برنامه ریزی در چه مقیاسی باید ترسیم شود؟درسطح مجردتر،گونه شناسی وجود نظریه برنامه ریزی پسامدرن را مشخص می کند، اما ممکن است ارتباطات و روابطی را از دست بدهد که در بعضی جنبه ها بویژه در رابطه با موضوعاتی مانند اجماع، با مدرنیسم دارد.با تنوع نظریه برنامه ریزی، اختلاف در تأکید بر بعضی موضوعات نه تنها کمتر نشده ،بلکه بیشتر نیز شده است. این ضرورتاً موضوع اصلی نیست، اگرچه تیریاکیان مانع ترسیم تفصیلی تر نظریه ها نمی شود، اما روح حاکم بر شاخص او، بویژه استفاده از واژه هایی مانند "زیربخش های اصلی "و "پارامتر های دقیقاً تعریف شده، " ممکن است با فضای فرااثبات گرا سازگار نباشد. حتی اگر زیربخشهای اصلی را بتوان تعیین کرد، تأکید های متفاوت یا به اصطلاح تیریاکیان" زیربخشهای فرعی ،"به همان اندازه مهم هستند. به روشنی معلوم نیست که مفاهیم را بتوان به صورت نظام یافته تری طبقه بندی کرد. اگر منظور تیریاکیان از واژه" نظام یافته " مجموعه ای از بخش های متصل و مرتبط فعال به صورت موجودیت واحد باشد، خلاف یکی از مفاهیم پسامدرن یعنی تأکید بر باز بودن و کافی نبودن گفتمان در این زمینه خواهد بود.کاربرد واژه " نظام یافته " عملاً به کارکرد آن در زمینه تصحیح برداشت های غلط و سردرگمی حاصل از طبقه بندی موضوعات مرتبط، چیزی اضافه نمی کند و حذف آن این مشکل را از میان بر می دارد.گونه شناسی که قبلاً ارائه کردم ، شناخت را در رابطه با مکاتب و تأثیرات وسیع، سازمان می دهد. اما آنگونه که تیریاکیان می خواهد" پارامترهای یک موضوع معین را به روشنی تعریف نمی کند،("یا نباید تعریف کند). چنین روشنی و وضوحی را نمی توان درفضای پسامدرن انتظار داشت و یا با اجبار بوجود آورد. مجدداً می توان گفت که این موضوع در رابطه با درجه مطرح است. نهایتاً آنکه در حالیکه گونه شناسی من ممکن است زیربخش ها را توضیح دهد ، ضرورتاً ویژگیهای مشخص را تعیین نمی کند. اما با پذیرش این موضوع که اکنون اختلاف‌ها بیشتر درجه ای است، چارچوبی بر مبنایی مستقل تر، برای چنین کنکاشی فراهم می‌آورد.در حالی که گونه شناسی من با شاخص ارائه شده توسط تیریاکیان جفت وجور است، اما همان شاخصهای مشابه ممکن است خود برای فضای پسامدرنیست،نامناسب باشند. کارکردهای گونه‌شناسی لازم است بر تأکید فرااثبات گرا بر ابعاد هنجاری نظریه، حضور فراگیر واریانس در تبیین‌ها و نظریه ها و شناخت ذهنی تری که با آن همراه است، بیشتر حساس باشند. به طور کلی این امر مستلزم تغییر جهت در تأکید برکارکردهای گونه شناسی‌ها جدا از تعیین مکاتب نظریه به شیوه ایفتاچل ، به سمت تأکید بیشتر بر محتوی و تأثیرات در سطح وسیعتری است که فرصت تفسیر دامنه آن تأثیر را مفتوح باقی گذارد.جمعبندی: امروزه نظریه برنامه ریزی چشم انداز متنوع و چند پاره ای دارد.و به همین دلیل برای کمک به سازماندهی و توضیح این مواضع در رابطه با مکاتب تئوریکی مختلف، دیسیپلین‌های دیگر و تجربه برنامه ریزی، نیاز به یک گونه شناسی بیشتر از همیشه احساس می شود. مفهوم گونه شناسی و همچنین گونه شناسی های واقعی تحت نگاه فرااثبات گرایی تغییر جهت داده اند. گونه شناسی جدید در نظریه برنامه ریزی چه الزامات بالقوه ای دارد ؟ برای کادر های علمی و اجرایی گفتمان و تحول در نظریه برنامه ریزی، در بهترین حالت مبهم و در بدترین حالت نامربوط است. گونه شناسی ها می توانند نوری قوی بر این گونه مباحث نامفهوم بتابانند و به این ترتیب شناخت بیشتری نسبت به گفتمان مذکور و ارتباط آن با عمل فراهم آورند. همچنین لازم است که امکان گفتمان توسط کسانی را فراهم آورد که به علت ماهیت بغرنج بسیاری از مباحث کنارگذاشته شده اند. بویژه آنجا که در اصل و تأکید به کاررفته در مکاتب فکری اختلاف وجود دارد. اغلب اوقات اختلافهای موجود در مکاتب تئوریکی مختلف، به اندازه اختلافهای موجود مابین این مکاتب، مبهم و با اهمیت هستند. اختلاف‌های مذکور می توانند شکست های سرنوشت سازی را رقم بزنند. برای مثال تأکید های متفاوتی

که بر اختلاف و اجماع در نظریه برنامه ریزی پسامدرن وجود دارد و قبلاً درمورد آن صحبت شد. از اینجا به کجا برویم؟ این ادعا کاملاًـ درست نیست که گونه شناسی ارائه شده نقشه نظریه برنامه ریزی را ارائه می دهد. درست تر آن است که بگوییم که]گونه شناسی یاد شده [چارچوب یا ابزاری به دست می دهد که چنین نقشه ای را ارائه نماید. نقشه‌ای که ضرورتاً در چشم اندازی فرااثبات گرا بر برداشت افراد بویژه آنهایی متکی است که درگیر تحول نظریه بوده اند. بدون تردید چنین نقشه‌هایی نقش حساسی را بازی می‌کنند. بویژه آنکه به نظر می رسد خط سیرنظریه برنامه ریزی در واگرایی نظریه است و نه همگرایی آن . تداوم واگرایی، شبیه جهان در حال گسترش همیشگی، کابوس زبانهای خصوصی ناسازگار و قیاس ناپذیر پسامدرن را پیش چشم می آورد که در قالب آن فاصله های موجود بین افراد به اندازه‌ای زیاد است که نمی‌توان آنها را به هم متصل کرد. گونه شناسی فرااثبات گرا مانند آنچه دراین مقاله ارائه شد، اختلاف را می‌پذیرد اما تلاش می کند شناختی از این مواضع ظاهراً متنوع به دست دهد که مانع از افراط در همگنی یا ناهمگنی شود. به این صورت گونه شناسی فرااثبات گرا با روح پروژه مشارکتی تناسب دارد که برای پیمودن مسیر بین اختلاف و تشابه، تلاش یکسانی به عمل می آورد. این موضوع بالاتر از همه، چالش نظریه برنامه ریزی در قرن بیست و یکم است.این چالش از طریق گفتگو از" تصویر بزرگ "شامل گونه شناسی ها و همچنین تحول حوزه های اندیشه فردی یا مکاتب نظری مانند پراگماتیسم، پسامدرن، مشارکتی و مانند آن، همراهی می شود. شواهدی وجود دارد که بین تحول نظریه و چارچوبهای نظری مانند گونه شناسی ها، توازن مورد نظر در شرف وقوع است (فاینشتاین ، ۲۰۰۰ را ببیند). این امر صرفاً می‌تواند برای نظریه برنامه‌ریزی و تجربه برنامه ریزی، مفید باشد. ۱- گونه شناسی[۲] Neo-liberal and public choice perspectives[۳] Postmodern planning[۴] Collaborative planning[۵] - Synoptic planning[۶] - Incremental planning[۷]- Transactive planning[۸] -Advocacy planning[۹] - Radical planning۱ Pick and Mix[۱۰] - Linguistic Turn[۱۱] -Framing Theory[۱۲] -Exogenous Theory[۱۳] -Social Theory[۱۴] -Social Scientific Philosophical Understandings[۱۵] - Indigenous Planning Theory[۱۶] Communicative[۱۷] Collaborative [۱۸] Structuration http://www.fzade.com/post-۶.aspx

مدلها دربرنامه ریزی

دیبهشت ۱۳۹۱ ، ۰۸:۲۲ مدلها در برنامه ریزی فاطمه تقی زاده استفاده از مدلها در برنامه ریزی شهری و منطقه ای از سال ۱۹۲۳ با مدل رایلی برای بررسی کنش متقابل فضایی، آغاز شد. در واقع پیدایش نظریه سیستمی که تلاش می کرد ماهیت محیط انسانی و فعالیتهای مختلف مرتبط به یکدیگر را بشناسدزمینه لازم برای استفاده از مدلها را فراهم کرد.تعریف مدل: مدل سعی می کند که جهان واقعی را به صورت ساده تر و به حالت قابل مدیریت در آورد. به عبارت دیگر مدل بازسازی ساده واقعیت است، که پیچیدگی آشکار جهان واقعی را کاهش می دهد و آن را به حالتی قابل درک تبدیل می کند.انواع مدلها:طبقه بندی های مختلفی برای مدلها ارائه شده است اما آن چه که ما در مباحث برامه ریزی فضایی باآن سرو کار داریم به صورت زیر است:۱- مدلهای تصویری(Iconic Models):مدلهایی هستند که به صورت فیزیکی اجسام را نشان می دهند و صرف نظر از مقیاس شبیه آن چیزی هستند که آن را نمایش می دهند.مثل عکس های هوایی، مدلهای سه بعدی ماکتها،نقشه های کروی زمین،مدلهای دوبعدی تصویری مثل عکس یا نقشه، مدلهای سه بعدی مانند عکس های سه بعدی، هواپیما، ماکت شهر یا هر مجتمع دیگر۲- مدلهای قیاسی (Analog Models):این مدلها با اجسام، شبیه موقعیت های واقعی و یا با آنها قابل مقایسه هستند.ترسیم خطوط هم تراز در نقشه های توپوگرافی، استفاده از رنگهای مختلف در نقشه کاربری اراضی برای نشان دادن یک کاربری مشخص و یا نشان

دادن شدت تراکم با تن های مختلف رنگ، همان مدلهای قیاسی است.برخلاف مدلهای تصویری، استفاده از مدلهای قیاسی به راهنما نیاز دارد.۳- مدلهای ریاضی یا مدلهای نمادی (Abstract Models):به این مدلها ،انتزاعی یا سمبلیک می گویند. مدلهایی هستند که با افکار انتزاعی شروع ، و با استفاده از علایم، نشانه ها و رمزها ثبت می شوند. این مدلها دامنه وسیعی دارند.از فرمول شیمیایی ساده آب تا مدلهای تشکیل شده از یک سری معادلات ریاضی که ویژگیها و خصوصیات توسعه را نشان می دهند یک مدل ریاضی به شمار می آیند.مدلهای ریاضی داده خوار هستند .یا به عبارت دیگر اطلاعات زیادی را طلب می کنند. اما با جود آن که این مدلها ساخت اولیه دشواری دارند،به آسانی قابل تعدیل و اصلاح هستند. یکی از انواع این مدلها مدل لاری است که در سال ۱۹۶۳ برای پیتزبورگ نوشته شد.در سال ۱۹۷۴ نیز آقای اچنیک() برای تهران مدل ریاضی طراحی کرد.مدل های ریاضی به سه طبقه قابل تفکیک هستند:۱) مدلهای توصیفی (Descriptive Models)۲) مدلهای برنامه ریزی (Planning Models)۳) مدلهای پیش بینی کننده (Predictive Models) ۱) مدلهای توصیفی (Descriptive Models)این مدلها برای بیان یک سری از روابط در مقطع زمانی مشخص به کار می رود و عمدتاً در بررسی وضع موجود از آن استفاده به عمل می آید.برای مثال تهیه مدل رگرسیونی برای مهاجرت و عواملی که منجر به مهاجرت می شود.۲) مدلهای برنامه ریزی که به آنها مدل تجویزی یا Prescriptive نیز می گویند. این گونه مدلها می توانند مدلهای ارزیابی(Evaluative Models) و یا مدلهای هنجاری(Normative Models) باشند. مدلهایی که در فرآیند ارزیابی برنامه ریزی کمک می کنند دارای تنوع زیادی هستند که بعضی از انواع آن را در اینجا نام می بریم:مدلهای تحلیل هزینه – فایدهمدلهای تحلیل هزینه اجتماعیماتریس دستیابی به اهدافمدلهای تعادلی برنامه ریزیمدلهای ارزیابی چند معیاری(Multi criteria evaluation techniques).در میان این مدلها مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی(Analytic Hierarchy Process) یا AHPکه آقای توماس ساعتی آن را ابداع کردند خیلی انعطاف پذیر است. این مدل ابتدا در سال ۱۹۷۷ و بعد در سال ۱۹۷۸ با چاپ دو مقاله توسط آقای ساعتی و سپس انتشار کتابی با همین نام در سال ۱۹۸۰ ، گسترش یافت و در همه علوم از آن استفاده به عمل آمد.. در امریکا درزمینه ارزیابی کیفیت واحدهای مسکونی تا ارزیابی رآکتورهای اتمی از آن استفاده به عمل آمده است.بیشترین استفاده از این مدلها در علم مدیریت صورت گرفته است. در سال ۱۹۹۰ آقای ساعتی این مدل را ساده تر می کند.۳-مدلهای پیش بینی کننده (Predictive Models)یک سری روابط توصیفی را با در نظر گرفتن عامل زمان به آینده می برد.مثل مدلهای رگرسیونی برای پیش بینی آینده.مدلهای پیش بینی کننده می توانند ایستا یا پویا و معین و احتمالی باشند. تاریخچه مدلهای بزرگ مقیاس:اولین مدلهایی که درزمینه برنامه ریزی شهری ساخته شدند به شرح زیر است:

۱-CATS)The Chicago area Transportation Study):

هدف از تهیه این مدل آن بود که با مطالعه نیازهای حمل و نقل شهری شیکاگو طرح جامعی برای افق سال ۱۹۸۰ ارائه دهد.گروه مطالعاتی متشکل از اقتصاددانان، برنامه ریزان شهری،جامعه شناسان،جمعیت شناسان و متخصصان کامپیوتر مطالعه گسترده ای را شامل بررسی های وسیع در مورد سفرهای شخصی و کاربری اراضی انجام دادند. بیش از ۱۵۰۰۰۰ سفر شخصی، هریک شامل ۱۰۰ تا ۳۰۰ مورد اطلاعات بررسی شد.کاربری اراضی شهری در ۵۰ هزار بلوک شهری و ۱۴ نوع کاربری شناسایی و طبقه بندی شد.. حجم وسیع اطلاعات و افق ۲۵ ساله تعیین شده، از دشواری های ساخت مدل بود.به همین دلیل شبکه ای را روی نقشه شیکاگو ترسیم کردند که مساحت هر مربع آن حدود یک مایل بود. با استفاده از کامپیوتر اطلاعات را خلاصه وتحلیل کردند و نتایج نهایی را به نمایش گذاشتند.دو مطالعه دیگر که در پیروی از مدل CATS انجام شد، عبارت بودند از PATS و DMATS که به ترتیب مخفف مدلهای زیر هستند:۲) Pittsburg Area Transportation Study و۳) Detroit Metropolitan Area Traffic Study.یکی دیگر از مدلهایی که مورد استفاده و توجه قرار گرفت، مدل UCN یا ۴) University of North

Carolina نام دارد که توسط آقای اچنیک و همکاران او در دانشگاه کارولینای شمالی برای پیش بینی تبدیل زمین های بایر شهری یا روستایی به کاربری مسکونی در اثر توسعه شهری، ساخته شد.اساس مدل آقای اچنیک در واقع یک رگرسیون خطی چند متغیره بود. ایشان برای هریک از شبکه ها یا سلول ها شاخص جذابیت (Attraction Index) تعریف کرد که شاخصی ترکیبی از متغیرهای زیر بود:۱) ارزش اولیه زمین۲) وجود سیستم فاضلاب عمومی۳) دسترسی به نزدیک ترین خیابان اصلی۴) دسترسی به نزدیک ترین مدرسه ابتدایی۵) دسترسی به نواحی کارشاخص جذابیت احتمال تبدیل یک خانه از شبکه را به کاربری مسکونی اندازه می گیرد. در واقع هرچه جذابیت بیشتر باشد، آن محدوده زودتر به کاربری مسکونی تبدیل می شود.۵)شاید جامع ترین مدل بزرگ مقیاس ، مدلی است که لاری(Lowry Model) برای پیتزبورگ طراحی کرد. مدل لاری روی سه سیستم مرتبط شهری یعنی اشتغال، جمعیت و حمل و نقل تأکید دارد. ایشان از روش اقتصاد پایه برای تعیین میزان فعالیتها استفاده کرده است.در مدل لاری فرض این است که موقعیت مکانی اشتغال پایه ، مستقل از الگوی مکانی سایر فعالیتها مثل اشتغال غیرپایه و جمعیت است و این فعالیتها از لحاظ مکانی به اشتغال پایه وابسته هستند. به عبارت دیگر عامل تعیین کننده در کاربری اراضی اشتغال پایه است.مدل لاری به صورت تکرار (Iteration) عمل می کند.نخست اشتغال پایه در حوزه های مختلف یک شهر را در نظر می گیرد و بعد اشتغال غیرپایه و جمعیت وابسته به آن را با تکرار به دست می آورد.۶) مدل دیگری که می توان ذکر کرد مدل تام() تام یک و تام ۲(Time Oriented Metropolitan Model) بود که در سالهای ۱۹۶۴ و ۱۹۶۸ توسط جان کرسین ساخته شد. آقای کرسین همکار لاری بود و مدل تام ۱ و تام۲،با اقتباس از مدل لاری و افزایش ابعاد زمانی به آن تهیه شده بود . در واقع ایراد کرسین به مدل لاری این بود که مدل مذکور ایستا بوده و عامل زمان را در نظر نگرفته است. تلاش ایشان برای تبدیل مدل ایستا به مدل پویا، به دلیل پیچیدگی مورد استقبال زیادی قرار نگرفت.. در مدل تام ۲ ، عامل مکان را نیز در نظر گرفته است. ۸۰ درصد از مدلهای بعدی بر اساس ساختار مدل لاری طراحی شده اند.مدلهایی که بر اساس مدل لاری و یا بسط و گسترش مدل مذکور ساخته شدند به شرح زیر است:۱- مدل گارین لاری(Garin- Lowry Model): گارین تنها کاری که کرد این بود که مدل لاری را از حالت تکرار خارج کرد. یعنی از الگوریتمی استفاده کرد که نیازی به محاسبات تکرار ندارد.۲- مایکل اچنیک در سال ۱۹۶۹ مدلی را طراحی کرد که پایه آن مدل لاری بود.۳- مدل مایکل بتی(Batty)،که هنوز هم در زمینه مدلسازی فعال است.۴- مدل آلن ویلسون: ویلسون تلاش کرده است که اطلاعاتی را که در مدل لاری به طور کلی ارائه شده است، به اطلاعات ریزتری تبدیل کند.این اطلاعات شامل خانوارها با درآمدهای مختلف، سطوح دستمزد و محل اشتغال کارکنان را در نظر می گیرد. انواع واحدهای مسکونی و تغییرات ارزش واحدهای مسکونی نسبت به محل، در این مدل منظور می شود.برای ساخت این مدل از مدل بیشینه نمودن آنتروپی استفاده کرده است.هیچکدام از این چهارنوع اطلاعات در مدل لاری در نظر گرفته نشده بود.۵- مدل لیسبون که برای شهر لیسبون در پرتقال ساخته شد، گونه ای از مدل لاری بود.۶- مدل تپاز(Topaz) یا Technique for Optimum Allocation of Activities in Zones را استرالیایی ها ساختند. و در ملبورن ، سیدنی و چند شهر خارج از استرالیا از آن استفاده به عمل آمد..اساس مدل، مدل بهینه یابی است که از برنامه ریزی خطی برای کمینه کردن و یا بیشینه کردن استفاده می کند.هدف از تهیه این مدلها اغلب اوقات به حداقل رسانده هزینه حمل و نقل عمومی بوده است.۷- در سال ۱۹۸۰ آقای ون (Kwon) مدلی را برای سئول ساخت که اصلاح مدل تام بود.۸- آقای آینی(Ayeni) برای شهر لاگوس پایتخت نیجریه مدلی را بر اساس مدل لاری ساخته است.۹- مدل دیگری توسط پوتمن(Puttman) تحت عنوان DRAM یا Disaggregated Residential Allocation Model در سال ۱۹۸۰ ساخته شد که نوعی مدل جاذبه تک قیدی بود . از این مدل در تعدادی از شهرها ازجمله:ناتا و ریودوژانیرو در برزیل،مکزیکوسیتی در مکزیک،آنکارا و ازمیر در ترکیه، سانتیاگو در شیلی، هنگ کنگ و تایپه استفاده شده است.۱۰ — در سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۷۲ ،دفتر ملی تحقیقات اقتصادی توسط اینگران و

همکـارانش، مـدلی را برای عرضـه و تقاضـای مسـکن ساختنـد که به مـدل NBER یـا National Bureau of Economic Research معروف است.۱۱- در سال ۱۹۶۸ برای تخصیص مکان و نوع واحدهای مسکونی در ارتباط با تغییرات اشتغال، مدلی به نام PLUM یا Projective Land use Model ساخته شددر اواسط دهه ۱۹۷۰ ساخت مـدلهای بزرگ مقیاس که می خواسـتند در یک مرحله کل پدیده شـهری را بررسی کنند و برای آینده پیش بینی های لازم را ارائه دهند، مورد سؤال قرار گرفتند. یکی از مهمترین حملات توسط آقای داگلاس لی بـا چاپ مقاله ای با عنوان" فاتحه خوانی برای مـدلهای بزرگ مقیاس[۱ "]در مجله انستیتو برنامه ریزان امریکایی، مطرح شـد. داگلاس لی در مقاله مـذکور هفت علت را تحت عنوان هفت گناه مـدلهای بزرگ مقیاس به شـرح زیر بر شمرد:۱- بیش از حـد جامع بودن۲- کلی بودن۳- داده خوار بودن۴- سمت گیری غلط داشتن۵- بیش از حد پیچیده بودن۶- مکانیکی بودن و در نظر نگرفتن ایـده های فازی یا مبهم۷- بیش از حـد گران بودنایرادهای فوق و علاوه برآن تحولات تکنولوژیکی باعث شـد که گرایش به سـمت مدل های کوچک مقیاس بیشتر شودکه هرکدام یک قسمت از پدیـده شـهری را بررسـی می کردنـد.به طور خلاـصه از اوایل دهه ۱۹۸۰ بـا عرضه کامپیوترهای شخصـی، مـدلهای کوچک مقیاس جایگزین مـدلهای بزرگ مقیاس شدند.- در سال ۱۰۸۸ آقای کانکل(Kunkel) مدل PLUM را در قالب چهار ماجول به شـرح زیر ارائه می دهد:

۱ - Basic Employment Model ۲-Demographic and Economic Forecasting Model (DEFM) ۳- Sophisticated Allocation Process (SOAP) ۴-Projective Land use Model (PLUM) ((BEM)

مدل اشـتغال پایه ، میزان اشتغال پایه را تخمین می زند و ماجول SOAP، عمل تخصیص را انجام می دهد که می تواند جمعیت و یا اشـتغال باشد.. مدل پیش بینی کاربری اراضی میزان زمین مورد نیاز را بر حسب کاربری های مختلف آموزشی،بهداشتی و....برای افق برنامه تعیین می کنـد.- در سال ۱۹۹۱ ، اسـتفان پوتمن مدل ITLUP یا Integrated Transportation and Land Use package را ارائه کرد که از چهار ماجول ساخته شده بود:۱- مدل تخصیص اشتغال Employment Allocation Model ۲- مـدل تخصـیص مسـکونی غیر متراکم Disaggregated Residential Allocation Model۳- مـدل مصرف زمیـن Land Consumption Model۴-دو مـدل متمرکز حمـــــل و نقـــــل : ۴-۱ Focused Transportation Model -Two تفکیک سفر ۴-۲ Modal Split :MSPLT- تخصـیص شـبکه ای سـفر :Network Assignment Network با معرفی GIS در اواخر دهـه ۱۹۸۰ و اوایـل دهه ۱۹۹۰ این نگرش به وجود آمـد که مـدلها بتوانند تصویری نیز باشـند. یعنی وقتی از کـاربری اراضـی صـحبت می شود روی نقشه نیز نشـان داده شونـد. تلاشـهای زیادی در این زمینه صـورت گرفتـه و مـدلهای زیـادی ارائـه شـده اسـت.. یکپـارچه سـاختن مـدلها در چـارچوب GIS، بحـثی اسـت کـه امروزه مطرح است.ساختار مدلها یا جاذبه ای است ویا برمبنای مدل لاری قرار دارد.به طورکلی مدلهای مورد اسـتفاده در تحلیل ساختار فضایی به شرح زیر اسـت:۱- مـدل هـای جاذبه ۱-۱- مـدل هنسـن ۱-۲- مـدل جـاذبه تک قیـدی ۱-۲-۱- محـدودیت تولید سـفر ۱-۲-۲- محدودیت جذب سـفر ۱-۳- مدل جاذبه دوقیدی۲- مدل لاری۳- روشـها و مدلهای بررسـی ساختار فضایی مناطق (تعیین سلسله مراتب سکونتگاه ها): ۳-۱- روش اسکالوگرام دستی ۳-۲- روش شاخص مرکزیت ۳-۳- تحلیل عوامل و تحلیل خوشه ای ۴- مدل هـای بررسـی و پیش بینی فعـالیت هـای اقتصـادی ۴-۱- روش اقتصـاد پـایه ۴-۲- روش تحلیـل داده- سـتانده۵- روشـها و مدلهای ارزیابی۶- تحلیل روی هم گذاری یا overlay

یـادداشت هـا:پرفسور لطفی زاده منطق بولی یا Boolean Logic را بـا طرح ایـده هـای فازی یا مبهم(Fuzzy Logic) در سال ۱۹۶۵ زیر سؤال برد.زیرا به عقیده ایشان همه چیز صفر و یک نیست بلکه بین آنهانقاط بسیاری وجود دارد.

مطلب فوق خلاصه ای است از مطالب آموزشی دوره دکتری جغرافیا و برنامه ریزی روستایی که در کلاس توسط یکی از اساتید دانشگاه ارائه شده است. The Requiem for large scale models[۱] http://www.fzade.com/cat-۴.aspx

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹